

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK
SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ EMNİYET MENSUPLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Rabia DEMİR GÜVENLİ**

**Danışman
Yrd. Doç.Dr. Sezer CİHAN ÇALIŞKAN**

İstanbul 2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İşletme Anabilim/Anasanat Dalı İşletme Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi R. Abia Demir Güverli tarafından hazırlanan
“..... Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun
Örgütsel Seslilik Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 25.06/2014

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Serdar Çayan Çaliskan
Danışman: Üniv. ASD/ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Ötlev Akın
..... Halig Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Akşan
..... Halig Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:
..... Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
..... Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Bu tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde desteğini ve yardımlarını esirgemeyen bana yol gösteren değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Sezer Cihan ÇALIŞKAN' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin anket çalışmasını gerçekleştirmemizde bize yardımcı olan anketi cevaplayan polis memurlarına teşekkür ederim.

Sevgi ve destekleriyle arkamda manevi gücünü hissettiğim aileme şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2014

Rabia DEMİR GÜVENLİ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER	V
TABLolar	VI
ÖZET	VII
ABSTRACT	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1.1. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı ve Alt Boyutları	4
1.1.1. Adil Dağıtım	6
1.1.2. Adil İşlem	8
1.1.3. Adil Etkileşim	11

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Alt Boyutları	15
2.1.1. Duygusal Tükenme	16
2.1.2. Duyarsızlaşma	16
2.1.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi	17
2.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	20
2.2.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler	20
2.2.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Alt Boyutları.....	26
3.1.1. Sessiz Kalma	30
3.1.2. Sessiz Bırakılma	31
3.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel ve Çevresel Etkenler...	31
3.2.1. Kültür	31
3.2.2. Örgüt Kültürü	35
3.2.3. Davranış Düzlemi	36
3.2.4. Örgüt İklimi	37
3.2.5. Örgütsel Güven	39
3.2.6. Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı	40
3.2.7. Örgütsel Sosyalizasyon	41
3.2.8. Sosyal İzolasyon	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, TÜKENMİŞLİK VE

ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1. Araştırmanın Amacı	44
4.2. Teorik Model, Hipotezler ve Araştırmanın Soruları	45
4.3. Örneklem ve Prosedür	46
4.4. Metod	46
4.4.1. Kullanılan Ölçüm Araçları	46
4.4.2. Kullanılan İstatistik Analizleri	47
4.5. Demografik Özellikler	47
4.6. Bulgular.....	49
4.6.1. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri	49

4.6.1.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi	49
4.6.1.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi	51
4.6.1.3. Örgütsel Sessizlik Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi	53
4.6.2. Korelasyon Analizi.....	54
4.6.3. Regresyon Analizi	55
4.6.3.1. Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	56
4.6.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	57
4.6.3.3.Tükenmişliğin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde Bir ‘Ara Değişken’ Vazifesi Görmesini İnceleyen Regresyon Analizi	57
Sonuç ve Tartışma	61
Araştırmanın Sınırlılıkları	63
Kaynaklar	64
Anket Formu Örneği	76
Özgeçmiş.....	82

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 4.1: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi	45
Şekil 4.2: Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı	55

TABLULARIN LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 4.1: Medeni Durum ile İlgili Frekans Tablosu	48
Tablo 4.2: Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu	48
Tablo 4.3: Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu	48
Tablo 4.4: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu	50
Tablo 4.5: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Ölçeği	52
Tablo 4.6: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İle Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Tablosu	55
Tablo 4.7: Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	56
Tablo 4.8: Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	57
Tablo 4.9: Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişliğin Alt Boyutlarından Olan Kişisel Başarıda Düşme Hissi Faktörü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	58
Tablo 4.10: Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişliğin Alt Boyutlarından Olan Duygusal Tükenme Faktörü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	58
Tablo 4.11: Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişliğin Alt Boyutlarından Olan Duyarsızlaşma Faktörü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi	59
Tablo 4.12: Tükenmişliğin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Ara Değişken Rolünü Test Etmeye Yönelik Regresyon Analizi	60

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Rabia DEMİR GÜVENLİ
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Sezer CİHAN ÇALIŞKAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- Haziran 2014

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ EMNİYET MENSUPLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgüt yapılarında; adalet algısı, tükenmişlik sendromu ve örgütsel sessizlik önemli inceleme alanlarını oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik, ülkemizde yapılan yeni araştırma konularındandır. Örgütsel sessizlik; bir örgüte mensup olan kişilerin örgüt faaliyetlerinin iyileştirilmesine, aksaklıkların ortaya çıkarılmasına, yeni süreç/ürün/hizmetlerin oluşturulmasına olanak sağlayacak olan düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri olarak ortaya çıkan bir örgütsel davranış olgusudur. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki çok boyutlu bir engel olarak görülmektedir.

Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır.

Tükenmişlik; özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini ortaya koyan bir durumdur.

Bu çalışma Emniyet mensuplarında örgütsel adalet ve tükenmişliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bir tespit çalışmasıdır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adalet algısı, ikinci bölümde tükenmişlik, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ve dördüncü bölümde örgütsel adalet algısı, tükenmişlik

ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ile ilgili literatür taraması yapılmış ve elde edilen verilerin istatistikî analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma Ankara ili Sincan İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde çalışan Emniyet Mensuplarına yapılmış ve 150 adet ankete cevap alınmıştır. Anket verileri SPSS 13 istatistiksel analiz programı ile değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Tükenmişlik Sendromu, Örgütsel Sessizlik

GENERAL INFORMATION

Name Surname : Rabia DEMİR GÜVENLİ
Department : Business
Programme : Business
Advicer Name : Yrd. Doç.Dr. Sezer CİHAN ÇALIŞKAN
Date : Master- June 2014

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL PERCEPTION OF JUSTICE AND BURNOUT SYNDROME ON ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY FOR POLİCE STAFF

ABSTRACT

Perception of justice, burnout syndrome and organizational silence are important study areas in organizational structures. Organizational silence, a new study area in Turkey, is the phenomenon of organizational behavior which improves the organizational facilities of staff, identifies organizational disruptions and allows to thoughts, ideas and suggestions for new products/processes/services. Organizational silence is considered as a multidimensional barrier to organizational change and development.

Organizational justice is a body of rules and social norms that define how the rewards and punishments are managed and distributed. This rules and social norms define how the rewards and punishments are distributed and they show how some decisions are taken on specific processes and interpersonal issues.

Burnout is a phenomenon that is observed especially with people working in professions that require intense communication. As a result of inability to cope with stress associated with the profession, burnout manifests itself with a sense of exhaustion in physiological and emotional resources.

The aim of this study is to identify the impacts of organizational justice and burnout on organizational silence in police department staff. This study consists of four chapters. A literature review of organizational perception of justice in the first chapter, burnout syndrome in the second chapter, organizational silence in the third

chapter, and the relationship between organizational perception of justice, burnout syndrome and organizational silence in the fourth chapter was carried out and the findings were evaluated through statistical analyses. Suggestions for prospective research in this area were given in conclusion chapter.

This study was carried out in the Police Department of Sincan, Ankara. 150 police staff answered the survey. The data were analyzed by SPSS 13 statistical analysis program.

Keywords: Organizational Justice, Burnout Syndrome, Organizational Silence

GİRİŞ

Örgütsel adalet algısı ülkemizde ve yurtdışında birçok çalışmaya konu olmuştur. Bunun nedenlerinden biri çalışanların adalet algılarını, çalışanların iş tatminlerini, iş performanslarını, örgüte bağlılıklarını, örgüte olan güvenlerini, gösterdikleri çabayı artırması ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetini azaltmasıdır. Adalet verilen değer örgütlerde çalışanların davranışlarında önemli bir temel oluşturduğundan birçok çalışmaya konu olması da doğaldır. Ulusal literatüre bakıldığında örgütsel adalet algısının en çok örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun dışında örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen detaylı çalışmaların olmadığı görülmüştür.

Örgütsel Adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet hem çalışan bireylerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir ve benzer şekilde adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmelidir.

Günümüzde birçok meslek alanında insanlarla yapılan iletişimin yüz yüze olması iletişimde kolaylık sağlanması etkindir. İnsanlarla yüz yüze iletişimin yoğun olduğu alanlarda çalışanlarda duygusal tükenmişliğe kadar varan düzeylerde duygusal tepkiler gözlenmektedir (Cordes vd., 1997).

Tükenmişlik özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini ortaya koyan bir durumdur (Antoniou, 2000). Tükenmişlik kavramı üzerinde son yıllarda farklı iş alanlarıyla ilgili olarak yoğun bir şekilde çalışılmıştır. Tükenmişliğin üç boyutlu olduğu ileri sürülmektedir. Tükenmişlik konusunda kabul gören en önemli kuramlardan biri Maslach ve Jackson'un üç faktörlü tükenmişlik modelidir. Maslach ve Jackson tükenmişliği Duygusal Tükenmişlik Sendromu, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Noksanlığı olarak tanımlamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlikle ilgili unsurları belirlemeye yönelik araştırmalar kişiler arası ilişkiler, motivasyon, fazla iş yükü ve kişinin stresle başa çıkamadaki başarısının tükenmişlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. İş yerinde yaşanan iç çelişki ve bu

çelişkinin doğurduğu stres çalışanları tükenmişliğe eğilimli hale getirmektedir. Stres ve motivasyonun tükenmişlikte önemini vurgulayan araştırmalar, iş stresi yüksek olmasına rağmen motivasyonu düşük olan çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını belirtmektedir. Bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve bu yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği doğurmaktadır (Wright ve Bonett, 1997). Duygusal tükenmişlik çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olmasına rağmen stresle başa çıkmada başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir (Verbeke, 1996). Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz, kapana kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir (Levinson, 1996).

Tükenmişlik örgüt yapısında son derece önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikler, işe katılımın ve iş doyumunun düşmesi, işten ayrılmaların artması, performansın düşmesi, grup bağlılığının azalması, fiziksel ve duygusal semptomların artması, sağlık harcamalarının artması, aile hayatının çökmesi şeklinde özetlenebilir (Golembiewski vd., 1998). Tecrübeli çalışanların işlerine gösterdikleri özveriyi azaltmaları ve emekliye ayrılmaları da tükenmişliğe işaret eden tepki türlerindedir (Wright ve Bonett, 1997).

Örgütsel sessizlik; bir örgüte mensup olan kişilerin örgüt faaliyetlerinin iyileştirilmesine, aksaklıkların ortaya çıkarılmasına, yeni süreç/ürün/hizmetlerin oluşturulmasına olanak sağlayacak olan düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri olarak ortaya çıkan bir örgütsel davranış olgusudur.

Örgütsel sessizlik; bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilen kolektif düzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006). Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği “*örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması*” olarak tanımladıkları “ses”in karşısı olarak ele almışlar ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara özgürce katılmamaları durumunda görülür. Sessizlik durumunda, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve kişisel olarak rahatsız edici olayları bastırmak zordur.

Örgütte sık sık susturulan konuları adlandırmak için “*tartışılmaz*” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, çalışan başarısı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel sorunlardır.

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki çoğulcu bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütte çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Çalışanlar dışlanma korkusu, terfi edememe, sorun çıkaran kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklayamamaktadırlar. Buna karşın örgütler, hayatta kalabilmek için değişen çevreye yanıt verebilmeli, takım çalışması yapabilmeli ve bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005). Son olarak Farrell (1983), sessizliği statükonun kabulü olarak değerlendirmiş, sessizliğin hareketsizliği temsil ettiğini varsaymıştır. Bu yüzden sessizlik davranışı uzun bir süre tatminsiz ve adil davranılmamış çalışanların ihmal edilmiş yanıtı olarak kalmıştır (Kolarska ve Aldrich, 1980).

Çalışmanın son kısmında ise, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir etkileşimin olup olmadığı yapılan istatistiksel analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Ankara İli Sincan İlçe Emniyet Müdürlüğü’nde çalışan polis memurları üzerinde uygulanmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, işletmeler ve örgütsel davranış yazınında 2000’li yıllardan sonra ele alınmaya başlanan “örgütsel sessizlik” kavramını ele alarak, örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkileşimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini analiz etmektir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

1.1. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı ve Alt Boyutları

Sosyal bilimciler, uzun süredir çalışanların kişisel doyumunun ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel bir gereklilik olarak adalet fikrinin önemli olduğunu belirtmektedir. Daha yakın dönemlerde konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve örgütsel fonksiyonlara uygun olan konulara ve değişkenlere daha duyarlı kavramsal modeller geliştirilmiştir. Sonuç olarak gelişmiş bir literatür oluşturulmuş; işyerlerinde, çalışma ortamında adaletin rolünü tanımlamak için “örgütsel adalet” olarak adlandırılan yeni bir kavram kullanılmaya başlanmıştır (Greenberg, 1990).

Örgüte uygulanan ilk sosyal adalet kuramları özel olarak örgütlerde değil daha çok genel sosyal etkileşimlerde adalet ilkelerini test etmeye çalışmışlardır. Öte yandan örgütsel davranışın pek çok yönünü açıklamak için bu kuramlardan yararlanıldığında başarıları sınırlı kalmaktadır (Greenberg, 1987).

Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel adalet algısının iki kaynağından söz edilmektedir; adil dağıtım ve adil işlem (adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim). Adil dağıtım (distributive justice), çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. Adil işlem (formal procedure), elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. Adil etkileşim (interactional justice) işlemlerle ilişkili kişilerarası iletişimin adil olarak algılanmasını ifade eder. Bu üç adalet biçimi de birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen genel adalet yapısının birbirinden farklı olduğu ileri sürülmektedir (Moorman, 1991).

Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak

ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (Black ve Porter, 2000:122).

Örgütsel adalet algısı, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler. Araştırmalar, düşük ücret, örgütsel politikalara ve örgütsel işlemlere ilişkin olumsuz reaksiyonların, çalışanın karar verme sürecinin adil olduğuna inanması durumunda, daha az dile getirildiğini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton, 1993).

Örgütsel adaleti örgüt içerisinde sağlamanın birçok yolu olmakla birlikte bu yöntemlerden ikisi, dağıtımsal ve işlemsel adaleti sağlamaktır (Greenberg ve Baron, 2000). Dağıtımsal adalet ilkesi, bireylere ahlâki ve objektif olarak tanımlanan özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Foley vd., 2002). Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi subjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan sübjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder. İşlemsel adalet ise aşırı ve eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002). İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (Greenberg ve Baron, 2000).

Örgütsel adalet algısının altında hem örgüt hem de çalışanların zorunluluğa sahip olması ve her iki tarafın da sorumluluklarını kabul etmesi vardır. Onların

karşılıklı sorumlulukları ve görevleri açık olarak ifade edilip, gönüllü olarak kabul edildiği ve örgütün yaşamında ortak çıkar olarak algılandığı sürece adalet olgusunun varlığından söz edilebilir. Özellikle bazı insanlar, eşitsizliğe diğerlerinden daha fazla duyarlı olurlar. Ödüllerin eşit olup olmamasına olan duyarlılık, dağıtımsal adaleti yansıtırken, ödüllerin nasıl dağıtıldığı hakkındaki kararlara karşı olan duyarlılık ve insanların sorun çözmek için gerçekleştirilen işlemlere tepkisi işlemsel adaleti ortaya koyar (Rollinson vd., 1998). Eğer yöneticiler ödülleri ve işleri eşit olmayan bir şekilde dağıtırlarsa bunun nedenini izleyicilere kesinlikle açıklamalıdır. Buna karşın bir örgütte kaynaklar uygun dağıtılır, eşitler arasında ayırım yapılmaz, hatta eşit olmayanlar arasında bile statü sembolleri eşit bir şekilde dağıtılsa örgütsel adaleti sağlama kolaylaşabilir. Örneğin bazı örgütler özel park yeri, yönetici yemek odası, yönetici odası gibi statü farklılıklarını yansıtan sembolleri kaldırmış, kâr ve paylaşımı tavandan tabana kadar örgütün bütününe yaymıştır (Greenberg ve Baron, 2000).

Dağıtımsal ve işlemsel adaletin yanı sıra ilgili yazında işlemsel adaletin bir uzantısı olarak, etkileşimsel adalet kavramından da söz edilmektedir. Bu kavram örgütsel uygulamaların insani yanı ile ilgilidir. Yani yönetimin ya da ödülleri ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin adaleti yaşayacak olanlara (iş görenlere) karşı davranış şekillerini kapsamaktadır. Başka bir deyişle, yöneticilerin karar alma sürecinde bireylere ne söylediği ve nasıl söylediği ile ilgilidir. Karar alma sürecinde kullanılan prosedürlerin ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgili olan etkileşime dayalı boyutu ele alır (Greenberg, 1990). Etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilerin niteliğini işaret eden bir kavram olarak ilk önce, işlemsel adalet ve dağıtımsal adaletten bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır. Kısacası kişiler arası davranışların niteliği örgüt içi adalet ile ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur (Cropanzano vd., 2008).

1.1.1. Adil Dağıtım

Adil dağıtım, bir bireyin ulaştığı, aldığı sonuçları ya da ona ayrılan payı hakça algılamasıdır. Hakça olmadığına dair algı, çalışanların daha düşük iş performansı göstermelerine, geri çekilmelerine, çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmalarına ve stres yaşamalarına yol açabilir (Folger ve Cropanzano, 1998).

İnsanlar adil dağıtımı değerlendirirken, sonuçların moral, etik olarak uygun olup olmadığını dikkate alırlar. Bu değerlendirme, görüldüğünden daha fazla tuzak içermektedir. Çünkü nesnel doğruluk payı çok azdır. Adil dağıtım, referans standartlarla değerlendirilir ve iş doyumunu vb. hakkındaki karara ulaşılır. Kişi karşılaştırma standartlarına göre değerlendirmeksizin, kendi aldıklarının ne olduğunu belirleyemez. Örneğin, bir araştırmada Sweeney vd. (1990), çalışanların aldıkları ücretten iş doyumunu yordamıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, ücret tek başına önemli bir yordayıcı değildir. Fakat referans kişinin ücreti doyumda ek bir değişken olarak ele alınmaktadır.

İnsanlar bazı şeylerin hakça olduğuna karar verirlerse, referans çerçevelerini genelleştirebilirler. Referanslar çeşitli olabilir, ama en çok dikkati sosyal karşılaştırmalar çeker. Örneğin, bir çalışan kendi payının adil olup olmadığına karar verme ihtiyacını hissederse, benzer bir işte çalışan bir kişiyle ücret düzeylerini karşılaştırabilir. Eğer iki ücret eşitse burada hakça olmayan bir durum yoktur; sonuç olarak kişi durumundan hoşnut olur. Referans kişisine göre yüksek ücret aldığını farkedenden kişi ise suçluluk duygusuna kapılabilir. Ancak, eğer eşitsizlik kendi yararına ise daha az üzüntü duyma eğiliminde olacaktır. Diğer yandan daha düşük ücret alındığında daha fazla sıkıntı, rahatsızlık yaşanır. İnsanlar aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları kişilerin ödülllerinden daha az değerli olduğunu düşündüklerinde olumsuz tepki gösterebilirler (Folger ve Cropanzano, 1998).

Aynı sonuçları elde eden iki kişi, eğer aynı referansı kullanmıyorlarsa farklı hakçılık-adalet düzeyi algılayabilirler. Bununla ilişkili olarak, Stepina ve Perreve (1991) yaptıkları boylamsal bir araştırmada bireylerin referanslarının standartlarını değiştirerek doyumlarını arttırabileceklerini, böylelikle hoşnutsuzluklarının geçeceğini ortaya koymuşlardır. Daha az başarılı biriyle karşılaştırma yapıldığında başarı duygusu artmaktadır.

Örgütsel adalet konusuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda adalet kavramı yalnızca dağıtımsal adalet olarak ele alınmıştır. Dağıtımsal adalet kavramı Homans (1961) tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin, yaptıkları yatırımlar oranında kar beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentinin karşılandığı durumda adalet algısının gerçekleştiğini söylemiştir. Adams'ın eşitlik kuramı ise Homans'ın (1961) fikirlerinden yola çıkarak geliştirilmiş ve uzun bir zaman örgüt içi adalet sorunlarının incelenmesinde en yetkin yaklaşım olmuştur.

Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve biçimiyle ilgili algılarını temsil eder (Cohen, 1987; akt. Çakar ve Yıldız, 2009). Bu kavram Adams'ın eşitlik kuramına dayanır ve kaynakların ve ödüllerin (görevler, mallar, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001). Bu kurama göre birey elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için örgüte olan katkılarını, eğitimini, zekâsını, tecrübesini ortaya koyar ve girdi çıktı oranını hesaplar. Daha sonra ise örgütün diğer bireylerinin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırır. Örgüt üyelerinin girdi çıktı oranlarının aynı olması örgüt içi adaleti gösterir. Kurama göre bireylerin girdi - çıktı /sonuç - yatırım oranı diğer kişilerden daha az ya da fazla olduğunda bu durum haksızlık algısına yol açacak ve rahatsızlık oluşturacaktır.

Çalışanların elde ettikleri ödül veya ücretlerin miktarı gibi sonuçlar üzerindeki öneminden dolayı dağıtımsal adalet, bu belirli sonuçlara gösterilen başlıca bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri de yordamaktadır. Böylece belirli bir sonuç çalışan tarafından adaletsiz olarak algılandığında, bu durum kişinin duygularını (mutluluk, kızgınlık, gurur, suçluluk), bilişlerini (kendisinin ya da başkalarının girdi çıktılarını bilişsel olarak çarpıtma) ve davranışlarını (performans ya da uzaklaşma) etkileyebilir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

1.1.2. Adil İşlem

Örgütlerde adalet konusunda geleneksel yaklaşım, temel olarak, sonuçlara ya da adil dağıtıma yoğunlaşmıştır. Thibaut ve Walker'in (1975; 1978) çalışmasından sonra, örgütlerle ilgili araştırmacılar adil işlem konusuna giderek artan bir ilgi göstermişlerdir.

Folger ve Greenberg (1985) çalışma ortamında adil işlemi ilk uygulayan araştırmacıdır. Onların araştırmalarından bugüne kadar konuyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli pratik doğurguları olmuştur. Bugün kanıtlar göstermektedir ki, insanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında, işverenlerine daha az bağlı olmaktadır, daha fazla hırsızlık yapmaktadır, iş değiştirme isteği daha fazla olmaktadır, daha az performans göstermektedir ve daha az yardımsever olmaktadır. İnsanlar kendilerine nasıl

davranıldığına dikkat etmektedir ve bu adil işlem algılarını, işverenleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Thibaut ve Walker, süreç kontrolünün önemini vurgularken, Leventhal ve arkadaşları tercihi kuramında (Allocation Preference Theory) adalete ulaşmak için insanların kullanacağı işlemlerin ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Greenberg, 1987). Buna göre bir işlemin adil olarak düşünülmesi için birtakım özellikler taşıması gerekir. Bunlar; işlemin (a) tutarlı, (b) yanlılıktan uzak, (c) tam-doğru, (d) hatalı bir durum olduğunda düzeltilebilir, (e) ilgili tüm kişileri temsil ediyor ve (f) etik standartlar temeline dayanıyor olması gerekir (Folger ve Corpanzano, 1998). Son yıllarda yapılan örgütsel adalet araştırmalarında, çeşitli pratik durumlarda Leventhal'ın bu kuramının uygulamaları yer almaktadır. Örneğin Gilliland (1993), kuramda sözü edilen özellikleri personel seçimine uygulamış, daha adil değerlendirme sistemleri için rehber olarak yararlanmıştır. İşlemler adil olduğunda, bireylerin sorumluluklarını kabul etme olasılıkları, adil olmadığı durumlara göre daha yüksektir.

Adil dağıtım ve adil işlem ayrımı görgül olarak yapılandırılmıştır. Çok sayıdaki görgül çalışma, adil dağıtım ve adil işlemin örgütsel sonuçları yordamaya yöneliktir. Bu çalışmalarda adil dağıtım ve adil işlemin farklı tutumları yordadığı iddia edilmektedir. Genel olarak, adil dağıtım, ücret doyumu gibi daha çok kişisel sonuçların önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Me Farlin ve Sweeney, 1992). Adil işlemin örgüte bağlılık, yönetime güven gibi kurumsal ya da otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Me Farlin ve Sweeney, 1992).

İşlemsel adalet kavramını Thibaut ve Walker (1975) yazına katmışlardır. Bu kavram karar alma sürecinde ve sürecin uygulama şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder ve çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır. Thibaut ve Walker'a (1975) göre, çalışanların karar alma sürecinde etkilerinin olması ya da ek bir teklifte bulunmaları gibi imkânların sunulması durumunda süreç daha adil algılanmaktadır (Konovsky, 2000).

Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu

değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani, çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden, sonuç adaletsiz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Bies ve Shapiro, 1988).

Thibaut ve Walker (1975), işlemsel adaleti genel olarak kontrol ile eşit tutarken Leventhal (1980) işlemsel adaletin kuralları üzerinde durmuş ve altı tane kural belirlemiştir. Bunlar; doğru bilgiye dayalı olma, tarafsız olma, bütün çalışanların ilgilerini ya da kaygılarını temsil etme, düzeltilebilir olma, zaman ve kişiye karşı tutarlı olma ve etik olmadır (Konovsky, 2000). Doğru bilgiye dayalı olma, işlemlerin olabildiğince geçerli bilgiye dayanması gerektiğini belirtir. Tarafsız olma yani yansızlık, işlemlerin önyargılardan etkilenmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Temsil edilebilirlik, işlemlerin bireylerin değerlerini ve dünyaya bakış açılarını yansıtması gerektiği anlamına gelmektedir. Düzeltilebilir olma yapılan işlemlerde, alınan kararlarda değişiklikler ya da geri dönüşler yapılmasına fırsat tanınması demektir. Tutarlılık, işlemlerin zamana ve kişilere tutarlı olarak uygulanmasını ifade eder. Zaman göre tutarlılık işlemsel özelliklerdeki değişmezliği ifade ederken kişiye göre tutarlılık fırsat eşitliğinin olması anlamına gelmektedir. Son olarak etik olma ya da ahlaklılık, işlemlerin bireylerin sahip olduğu temel ahlaki ve etik değerlerle tutarlı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

1975 ve 2000 yılları arasında yapılan ve 183 çalışmayı içeren meta analizin sonuçlarına göre de kontrol ve kural temelli değerlendirme ile işlemsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Yee Ng, 2001). Bu meta analizde ayrıca kontrol ya da kural temelli değerlendirme fark etmeksizin işlemsel adalet ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir.

İşlemsel adalet algıları, adalet deneyimlerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerini göz önünde bulundurarak daha iyi anlaşılabilir. Kişisel işlemsel adalet algılarının bilişsel kısmı alınan bir kararın adilliği konusunda bu adaleti algılayan kişi tarafından yapılan hesaplamaları anlatmaktadır. Örneğin çalışanlar kendilerine gerçekte nasıl davranıldığı ile nasıl davranılmasını umduklarını karşılaştırabilir. İşlemsel adalet algılarının duygusal yönü ise gerçek, tarafsız olaylara karşı gösterilen olumlu ya da olumsuz tepkilerden oluşur (Konovsky, 2000).

Dağıtımsal adaletin işlemsel adaletle farkına yönelik olarak yapılan çalışmalara bakıldığında sonuçlar genel olarak göstermektedir ki örgütsel sonuçlarla ilgili olarak örneğin işe bağlılık ya da yöneticiye güven, işlemsel adalet dağıtımsal adalete göre daha önemli bir yordayıcıdır. Bunun tersi olarak kişisel sonuçlarda ise örneğin ücretle ilgili tatmin, dağıtımsal adalet işlemsel adalete nazaran daha yordayıcı olmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989).

Dağıtımsal ve işlemsel adalet algılarına genel olarak bakıldığında Greenberg'e göre (1996) çalışanların dağıtımsal adalet algıları onların kararların sonuçlarına karşı olan tutumlarını, işlemsel adalet algıları ise örgüte karşı tutumlarının belirleyicisidir. Yani dağıtımsal adalet, adaletin içeriği ile ilgili kavramları, işlemsel adalet ise adalet sürecini hedefler (Çakar ve Yıldız, 2009). Thibaut ve Walker (1975) ve bazı araştırmacılar dağıtımsal ve işlemsel adaletin birbirlerinden bağımsız olduklarını söylerlerken bazıları ise bu iki adalet algısının birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olduğunu söylemektedirler.

1.1.3. Adil Etkileşim

Adil etkileşim (interactional justice), örgütsel işlemler hayata geçirilirken çalışanların maruz kaldıkları kişilerarası uygulamaların niteliğine ilişkin algılar olarak ifade edilebilir (Bies, 1986). Adil etkileşim, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Skarlicki ve Folger, 1997). Adil etkileşim, kişinin maruz kaldığı kişilerarası uygulamaların niteliği ile ilişkili olduğundan, uygulamanın belirli biçimleri adil olarak algılanırken, diğerleri adil olarak algılanmaz.

Adil etkileşim, başlangıçta adil işlem ve adil dağıtımdan ayrı üçüncü tip hakçalık olarak ele alınıyordu. Adil etkileşim son zamanlarda adil işlemin bir yönü ya da bir boyutu (unsuru) olarak sıkça ele alınmaktadır. Kimi sınıflandırmalarda adil işlemin iki yönü vardır. Birincisi, yapısal ve biçimsel boyutu (formal procedure); ikincisi, sosyal boyutu (interactional justice) ifade etmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bağımsız ya da bir sürecin parçası olarak ele alınmasına bağlı olarak, adil etkileşimin kendisinin de en az iki unsuru olduğu düşünülebilir. İlk alt bölüm kişilerarası duyarlılıktır. Hakça uygulama, nazik ve saygılı olmalıdır. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar daha düşük performansa, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlara eğilimlidir. İkinci alt bölüm açıklamalar ya da sosyal değerlendirmedir. Açıklama, davranışa maruz kalanlara niçin bazı şeylerden yoksun kaldıklarının anlatılmasını ifade eder. Bireylerin yeterince adil bir durum sağlandığında, kendi yararlarına olmayan bir duruma karşı daha fazla toleransları vardır (Shapiro ve Buttner, 1994).

İşyerindeki adalet pek çok araştırmaya konu olmuş ve çok sayıda olumlu iş sonucuyla ilişkili olabilecek örgütsel bir değişken olduğu ileri sürülmüştür (Niehoff ve Moorman, 1993). Çalışma ortamı ve çalışma koşulları bireylerin kendilerine karşı adil ya da adil olmayan (unfair) şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. İnsanlar, kendilerine hakça davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirirler, moralleri bozular, işlerini terketme olasılıkları artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir, bunun da bazı sonuçları vardır: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni girecek elemanlara işyerini övmeyizler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına bile yönelebilirler. Hakça uygulamalar, davranışlar örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Bazı çalışmalarda, işe başvuranların işe alımdaki seçim sürecine ve tekniklerine ilişkin tepkileri ölçülmüştür. Adil olmayan işe alma pratiklerinin örgütler hakkındaki olumsuz tutumla ilişkili olduğu saptanmıştır (Smither vd., 1993). Çalışanlar da işe başvuranlara benzer tepkiler göstermektedir. İş ortamını adil olarak düşünmediklerinde, çalışanların işe yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları, iş doyumlarının azaldığı gözlenmiştir (Konovsky ve Cropanzano, 1991). Örneğin, kimi araştırmalarda, terfinin adil olmadığını düşündüklerinde çalışanların daha çok hastalandıkları ortaya konmuştur (Bobocel ve Farrell, 1996).

Dağıtım sal adalet ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar devam ederken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve

yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili etkileşimsel adaleti araştırma konusu olmaya başlamıştır.

Etkileşimsel adalet bazı araştırmacılar tarafından bağımsız bir kavram olarak diğerleri tarafından ise işlemsel adaletin bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet algısı sadece işlemler ve sonuçlardan değil aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarla olan ilişki ve etkileşimlerinden ve resmi işlemlerle ilgili yapılan açıklamaların yeterli ve doğru olmasından da etkilenmektedir. Bu etkileşim biçimi aynı zamanda eşitliğin algılanması sürecini etkilediği için önemlidir (Greenberg, 1990).

Etkileşimsel adalet kavramını Bies ve Moag (1986) yazına katmışlardır. Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bies ve Moag (1986) bireylerin çoğunlukla, insanların birbirlerine karşı göstermiş oldukları davranışlardan yola çıkarak ne derece adil davrandıklarını değerlendiklerini öne sürmüşlerdir (Şahin, 2007).

Etkileşimsel adalet örgütteki yöneticiler ya da örgütü temsil edenlerin kişiler arası davranışları tarafından belirlendiğinden, Etkileşimsel adalet, örgütü temsil eden bu kişilere yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerle ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanın etkileşimsel bir adaletsizlik algıladığında işlemsel adalet kavramının öngördüğü gibi örgütün tamamına ya da dağıtımsal adalet kavramının öngördüğü gibi özgül bir sonuca olumsuz bir tepki göstermektense doğrudan yöneticisine ya da etkileşimsel olarak adaletsizlik yaşadığı kişiye karşı olumsuz bir tepki göstermesi beklenir. Bunun bir sonucu olarak çalışan bir bütün olarak örgüte karşı değil de doğrudan yöneticisine karşı bir tatminsizlik, az bağlılık, olumsuz bir tutum geliştirir (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Etkileşimsel adalet kavramı dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sebep, doğruluk, ilişkilerdeki saygı ve nezakettir. Daha sonra bu dört boyut kişiler arası ilişkilerde duyarlılık (kişiler arası adalet) ve resmi kararlara ilişkin olarak yapılan açıklamaların yeterliği (bilgisel adalet) olarak iki boyuta indirgenmiştir. Kişiler arası adalet, ilişkilerde duyarlılık, saygı ve nezaket ile ilgili ölçütleri içerir. Resmi kararlara ilişkin olarak yapılan açıklamaların yeterliği ise çalışana bir olayın neden o şekilde geliştiği ile ilgili bilgi ve gerekçeleri sağlar. Kişiler arası adalet sonuçlara

gösterilen tepkileri etkilerken bilişsel adalet ise işlemlere verilen tepkileri etkiler (Greenberg, 1993).

Örgütsel adalet ölçülürken yapılandırılan ölçeklerin kaç boyutlu olacağına ilişkin araştırmacılar arasında çok yoğun tartışmalar söz konusudur. Kimi araştırmacılar sadece dağıtımsal ve işlemsel adalet boyutlarına ilişkin yapılarla ilgilenirken, diğerkleri etkileşim boyutuyla da ilgilenmektedir. Bazı araştırmacılar kişilerarası ilişkiler ve bilgilendirmenin etkileşim adaletinin iki alt boyutu olduğunu savunurken diğerkleri bunların da ayrı birer yapı olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir (Colquitt vd., 2001). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki Etkileşimsel Adalet yöneticiye dayalı sonuçlarla işlemsel adalet ise örgüte dayalı sonuçlarla ilişkilidir (Colquitt vd., 2001). Bu araştırmada örgütsel adalet algısı, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak ele alınmıştır.

2. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Alt Boyutları

Tükenmişlik, "başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974:159). Bir başka deyişle tükenmişlik, stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olma halidir (Farber, 1984:12).

Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak kavramlaştırılabilir (Jackson, Schwab ve Schulaer, 1986:234). Tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur (Kim, Shin ve Swanger, 2009:97). Özellikle sorunlu veya problemlili insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenme durumunda kronik duygusal gerginlik yaşanmakta ve tükenmişlik de bu duygusal gerginliğe bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Strese benzer belirti ve etkileri olması sebebiyle tükenmişlik, bir tür stres olarak kabul edilebilir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin çalışan ile karşısındaki kişi arasında olan sosyal ilişki kaynaklı aşırı bir stres durumu olmasıdır. Ayrıca belli seviyede olan stresin insanlar için olumlu olduğu ve kişiyi motive ettiği belirtilmiştir. Tükenmişlikte ise böyle bir durum söz konusu değildir.

Günümüzde tükenmişliğin en çok kullanılan ve kabul gören tanımını ortaya koyan Maslach (1982:3) tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu" şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi, kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir.

İkinci boyut olarak ifade edilen duyarsızlaşma ise çalışanların, hizmet verdikleri kişilere yönelik küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Bu tutumun altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Diğer insanlar hakkında sahip olduğu olumsuz

düşünceler kişiyi kendisi hakkında da olumsuz düşünmeye iter. Kişi işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılar ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller (Seligman, 1990:10).

2.1.1. Duygusal Tükenme

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. (Maslach vd., 2001:402-403).

2.1.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Birey insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmiştir (Maslach vd., 2001:403). Çalışanlar, hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar (Çimen, 2000:6). Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun, 1997:47). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Daley (1979:375) spesifik olarak sosyal hizmet uzmanlarından söz etse de, tükenmişlik yaşayan bireylerin bazı özelliklerini sıralamaktadır. Buna göre, tükenmişlik yaşayan bireyler, hizmet ettikleri kişilerle kendi özel yaşamları arasına katı bir sınır çizmekte, örneğin ev ortamlarında işleri hakkında kesinlikle konuşmamakta ve yine hizmet ettikleri kişilerle aralarına fiziksel bir mesafe koymak amacıyla bu kişilerle mümkün olduğunca diyalog kurmaktan kaçınmaktadırlar. Buna

ek olarak Daley, tükenmişlik hissi içerisinde olan çalışanların, bürokratik örgütleri tanımlarken kullanılan benzetmeye benzer bir biçimde hizmet verilen kişilere katı bir biçimde davrandıkları, bu kişilerin sorunlarını çözmektense “kitaba göre” hareket etmeyi yeğlediklerini ifade etmektedir.

2.1.3. Kişisel Başarıda Düşme Hissi

Bu kavram “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını” ifade etmektedir (Maslach, 2003:190). Kişisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür motivasyonunda da düşme yaşar. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür (Maslach vd., 2001:403). Sonuç olarak birey işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993:623-624).

Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk durumundan farklı olup, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir (Çimen, 2000:6). Bunun yanı sıra tükenmişliğin üç boyutu farklı iş durumlarına göre farklı varyasyonlarda oluşabilmektedir. Örneğin, bir iş ya da iş durumu iş arkadaşları ile çok zorlu şartlarda iş ilişkileri içerebilir bu durum duygusal tükenmeye yol açar, fakat bu iş başarı konusunda çok iyi fırsatlar sunabilir. Bir diğer durumda, iş şartları zorlu ve yıpratıcı olabilir bu durum duygusal tükenmeye yol açar, buna ek olarak açık ve net amaçlar bulunmaz bu durum da kişisel başarıda düşme hissine yol açar (Maslach, 2003:190).

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde kavramın bir süreç olarak değerlendirildiği, bu bağlamda da iki modelin var olduğu gözlenmektedir; Maslach Modeli ve Golembiewski Modeli (Lewin ve Sager, 2007:2). Maslach ve Jackson tükenmişlik boyutlarını ayrı ayrı tanımlasalar da birbiri ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach Modeli’ne göre tükenmişlik personelin işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme ile başlar. Duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak kişi diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik olarak bir mesafe

koymaya başlar. Duyarsızlaşma başladığında ise birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve başarılarını değerlendirirken kendisini başarısız bulması ile sonuçlanır. Maslach Modeli'ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir. Golembiewski Modeli'nde ise süreç duyarsızlaşma ile başlar. Duyarsızlaşma kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açar. Bir sonraki aşamada ise bireyin duygusal tükenmişlik yaşamaya son bulur. Golembiewski Modeli'ne göre duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissini, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir (Maslach vd., 2001:405).

Yapılan çalışmalar hem Maslach hem Golembiewski modelini destekler sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin rehabilitasyon merkezi çalışanları ve hemşireler arasında yapılan çalışmalar Maslach modelini desteklemektedir. Buna karşın polisler, öğretmenler, farklı tip örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalar Golembiewski Modeli'ni desteklemektedir (Lieter ve Maslach, 1988:303).

Tükenmişlik kavramının tanımlanmasından sonra konuya ilişkin makaleler yayınlanmasına karşın, yeterli bir ölçme aracının var olmaması nedeni ile ampirik çalışmalar eksik kalmıştır. Bu durum Maslach ve Jackson'un 1981 yılında geliştirdiği ölçekle değişmiş, ampirik çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:631). Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve bireylerde tükenmişlik düzeyinin ölçümünde kullanılan ölçek "Maslach Tükenmişlik Envanteri - Maslach Burnout Inventory - MBI" adıyla anılmaktadır. Ölçekte, 9'u duygusal tükenmişlik düzeyini, 8'i kişisel başarıda düşme hissini, 5'i duyarsızlaşmayı ölçen "hiçbir zaman" ile "her gün" arasında yer alan 7'li likert tipi toplam 22 adet soru yer almaktadır.

Ölçek değerlendirilirken, tükenmişliğin üç boyutundan ikisi olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında puan ne kadar yüksekse, buna karşın üçüncü boyut olan kişisel başarıda düşme hissinde ise puan ne kadar düşük ise, o ölçüde tükenmişlik yaşandığı şeklinde bir sonuca ulaşılmaktadır. Maslach ve Jackson bu ölçeği daha çok insanlara hizmet eden meslek gruplarını düşünerek geliştirmişler,

tükenmişliğin de bu mesleklere ilişkin özel bir sorun olduğunu savunmuşlardır. Ancak, Maslach tükenmişlik ölçeği'nin yeni bir versiyonu insanlara hizmet veren meslekler dışındaki meslekler için geliştirilmiş olan ve Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) olarak anılan ölçektir. Bu ölçekte, orijinal ölçek ile aynı boyutlar bulunmakta fakat insanlarla çalışmaya ilişkin sorular yer almamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Belirtmekte yarar olan bir konu da, Maslach ve Jackson referans alındığında, tükenmişliğin ölçümlerde tek bir boyut olarak ve tek bir puan olarak ifade edilmesinin hatalı olacağı, kavramın üç boyutunun birbirinden farklı özellikler taşıması, farklı neden ve sonuçlara sahip olması sebebiyle ayrı ayrı değerlendirilmesi gereğidir (Cordes ve Dougherty, 1993:627). Maslach tükenmişlik envanteri'nin türkçede farklı meslek gruplarında geçerlilik ve güvenilirlik tespitini yapan çalışmalar yer almaktadır (Ergin, 1993).

Tükenmişlik kavramının ölçümünde kullanılan ikinci ölçek, Pines ve Aranson'un geliştirdiği "Tükenmişlik Ölçeği - Burnout Measure - BM" olarak anılan ölçektir. Bu ölçeğin ilk kez Pines ve Kafry' nin 1978 yılında yayınlamış olduğu bir çalışmada, sonrasında 1981 yılında bu yazarların yanı sıra Aranson'un da yer aldığı bir başka çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Yazarlarca tükenmişliğin alt boyutları birbirinden farklı olarak ifade edilse de ölçek tek bir tükenmişlik düzeyi belirlenecek biçimde tek boyutlu olarak tasarlanmıştır. Buna ek olarak Maslach'ın ilk geliştirdiği ölçeğe karşılık bu ölçek, insanlarla yoğun olarak çalışan meslekler dışındaki mesleklere de uygulanabilecek biçimde hazırlanmıştır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:633). Ölçek, tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel unsurlarını ifade eden "hiçbir zaman" ile "her zaman" arasında 7'li likert tipi 21 sorudan oluşmaktadır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:635). Bu ölçeğin varlığına karşın literatürde Maslach'ın ölçeği en fazla kabul gören ölçektir.

Tükenmişlik ile ilgili çalışmalar öncelikle insanlarla yüzyüze ve yoğun ilişki kurulan hekimlik, hemşirelik, sosyal hizmet uzmanlığı, öğretmenlik gibi mesleklerde çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha sonraları yapılan çalışmalarda bu durumun birçok farklı meslekte ortaya çıktığı ve sorunun günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde ve meslek gruplarında yaşandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda polislik, subaylık, gardiyanlık, öğretmenlik, yöneticilik, turizmcilik, muhasebecilik, akademisyenlik gibi mesleklerde de tükenmişliğe ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Son dönemlerde tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın,

süregelen iş stresine ve kişi-iş uyumsuzluğuna verilen bir tür psikolojik tepki olarak nitelendirildiği ve bu doğrultuda pek çok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir problem olarak değerlendirildiği gözlenmektedir (Torun, 1997:49).

2.2. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

2.2.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal özellikler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır.

Aynı meslekte çalışan kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşayabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadır (Maslach vd., 2001:410). Maslach ve Jackson (1981) çalışmalarında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini ise erkeklerin daha fazla yaşadığını ortaya koymuşlardır. Ergin de (1993) doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada aynı sonucu elde etmiştir.

Tükenmişliğin gençlerde ve ileri yaştaki çalışanlarda görülme düzeyi farklılık göstermektedir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmalarda genç çalışanların, mesleğin ilk yıllarında beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle daha fazla tükenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur (Maslach vd., 2001:409). Ergin'in (1993) çalışması kişisel başarıda düşme hissi yaşayan kişilerin ise daha uzun bir süredir çalışanlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Bireylerin almış oldukları eğitim tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Ancak, çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilir (Maslach vd., 2001:410). Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir.

Tükenmişliği etkileyen sosyal faktörlere bakıldığında en önemli belirleyicilerin aile yapısı ve sosyal destek olduğu görülmektedir. Doyumlu bir aile yaşamına sahip olmak, iş arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır (Torun, 1997:44-45-49). Buick ve Thomas'ın (2001) orta kademe otel yöneticileri üzerinde yaptığı bir çalışmanın sonuçlarına göre aile ve yöneticilerden destek görmeyen yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ortaya konulmuştur. Çalışanların medeni durumları da tükenmişliği etkileyen bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir (Maslach vd., 2001:410).

Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı tükenmişlik düzeyini belirleyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır. Literatürde kişiliğin 5 boyutu (Big Five Factor) ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler, farklı meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Psikologlar bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. Bu boyutlar; dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal istikrar (emotional stability) olarak belirlenmektedir (Zel, 2001:30-31).

Yapılan çalışmalarda Nevrotizm ve içedönüklük tükenmişliğin her üç boyutu ile de ilişkili bulunmuştur. Buna göre içedönük bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Kişiliğin diğer boyutları açısından bakıldığında, duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk ile, duyarsızlaşma uyumluluk ile, kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk ile ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk düzeyi düşük bireyler güvensiz bir tutum sergileyerek daha kolay duyarsızlaşma yaşamaktadırlar (Cano Garcia vd., 2005:930-937). Yapılan bir başka çalışmada iş ortamında dışadönüklük ve sorumluluk tükenmişlik boyutları ile en yüksek düzeyde ilişkili kişilik faktörleri olarak belirlenmiştir (Kim vd., 2007:424). Gmelch ve Gates (1998) ise çalışmalarında A tipi kişilik ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Tükenmişlik ve denetim noktası (locus of control) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda, içsel denetim noktasına sahip bireylerin diğer bir

ifade ile başlarına gelenlerden dışsal faktörlerin değil de kendilerinin sorumlu olduklarını düşünme eğiliminde olan bireylerin daha az tükenme yaşadıkları ortaya konulmuştur (Maslach vd., 2001:410). Benlik imajı ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı bir çalışmada ise olumsuz benlik imajına sahip bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak çalışmada neden-sonuç ilişkileri konusunda bir tartışma alanı açılarak tükenmenin de benlik imajını olumsuz algılamada etkili olabileceği savunulmuştur (Jeanneau ve Armelius, 2000:404).

Çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri Tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahiptir. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanlarda yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Çimen, 2000:13). Gençlerin çalışma hayatına yeni girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlarda yıpranma olasılıklarını artırabilecektir. Bunlara ek olarak, iş hayatı ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyumsuzluğunun yarattığı hayal kırıklığı tükenmişliği artırmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, karşılanması güç beklentiler geliştirenlerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır (Koyuncu, 2005).

2.2.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Maslach, 1999:50-51).

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı” olarak tanımlanabilir. Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini

ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Maslach vd., 2001:413-415). İşin kendisine ait özellikler bir anlamda işin bağlamı da tükenmişlik üzerinde etkilidir. Burada en önemli özellik müşteri ya da hizmet edilen kişilerle olan ilişkinin doğasıdır. Örneğin sınır birim olarak nitelendirilebilecek görevlere sahip yöneticiler ile üretim yöneticileri gibi bireyler arası ilişkilerin nispeten daha az olduğu bir çevrede görev yapan yöneticiler aynı ölçüde tükenmişlik yaşamayacaktır. Benzer şekilde sınır birim çalışanı olarak kabul edilen ve müşterilerle daha fazla sayı ve sıklıkta etkileşime giren satış ya da servis sorumlularının bilgi işlem uzmanlarına göre tükenmişlik yaşama olasılıkları farklı olacaktır (Cordes ve Dougherty, 1993:632).

Tükenmişliğin boyutları açısından değerlendirildiğinde iş yükünün fazla olması duygusal tükenmişlikte önemli bir nedendir. İş ortamında bireyler arası etkileşimin miktarı ve niteliği de duygusal tükenmişliği artıran bir unsur olarak görülmektedir. Yüz yüze, uzun süreli ve çok sayıda etkileşim daha fazla duygusal tükenmişlik yaratmaktadır. Buna karşın bu etkileşimler sırasında yaşanan problemler daha rutin ise duygusal tükenme az olmaktadır. Hatta bazı durumlarda müşterilerle olan ilişkiler kişiye kendisini iyi hissettirebilmekte mutluluk verici olarak da nitelendirilebilmektedir. Örgüt çevresi katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılandığında duyarsızlaşmada artma olmaktadır. Performans ile uyumlu olmayan bir ödüllendirme sistemi ise kişisel başarıda düşme hissine neden olmaktadır (Cordes vd., 1997:685-688-689). Bunlara ek olarak, çalışma ortamındaki ilişkiler, iş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, bireyin işte kendisini gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri de tükenme ile sonuçlanmaktadır (Kim vd., 2007:422). Yapılan bir çalışmada iş arkadaşları ve ilk amirlerin sağladığı sosyal desteğin tükenmişlik ile negatif ilişki içinde olduğu ortaya

konulmuştur (Martinussen vd., 2007:240-247). Leiter ve Maslach'ın (1988) yaptıkları çalışmada da iş ortamında rol çatışması yaşayan ve ilk amirleri olumsuz ilişkiler içersinde olan çalışanların daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları belirlenmiştir.

İş-yetenek uyumsuzluğu, iş-aile çatışması, meslekten ve iş ortamından duyulan memnuniyet bireylerin tükenmişlik düzeylerini etkileyebilen faktörler arasında yer almaktadır (Torun, 1997:49). Kişi-iş uyumu kavramı işin gerekleri ve örgütün sundukları ile kişinin yeterlilik ve talepleri arasındaki uyumu ifade eden bir kavramdır (Bloisi vd., 2003:122). Bireyin işin gereklerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaması, örgütün sunduğu her tür kazanımın bireyin beklentileri ile örtüşmemesi kişide tükenme yaşanmasına yol açacak durumlar yaratabilecektir.

Araştırmaların farklı meslekler üzerinde yapılması sonucunda farklı meslek ya da uğraş alanlarında bireylerin farklı düzeyde tükenmişlik yaşadığı, dolayısı ile bazı meslek ve uğraşların daha fazla tükenmişlik yaratacak görevler içerdiği gözlenen bir sonuçtur (Fogarty vd, 2000:47).

Bireyden beklenen, bireyin algıladığı ve gerçekleşen roller arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizlikler ve bireyden beklenen rol ile işin gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun eksik olması tükenmeyi artırmaktadır (Kim vd., 2007:422). Rolere ilişkin stres kaynakları birey baş edebildiği sürece bir noktaya kadar yaratıcılık ve üretkenliği artırmaktadır. Ancak birey, bu etmenlerle baş edemez noktaya geldiğinde tükenme başlamaktadır (Singh vd., 1994:560).

İşte çalışma süresi tükenmişlik düzeyini etkileyen bir başka değişkendir. Yapılan bir çalışmaya göre, 1-5 yıl arası çalışanlar, 1 yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek tükenmişlik sergilemektedirler (Torun, 1997:48).

Literatürde tartışılan fakat az sayıda çalışmanın yer aldığı bir diğer değişken kariyer sürecinde yaşanan ilerlemeler ile tükenmişlik arasındaki ilişkilerdir (Cordes ve Dougherty, 1993:637). Bireylerin mesleklerine ilişkin kariyer basamaklarında ilerledikçe daha az tükenme yaşayacaklarını öne sürmektedir. Bu savı destekler bir sonuç Budak ve Sürgevil'in (2005) üniversite öğretim üyeleri üzerinde yaptığı çalışmada gözlenmektedir. Akademik kadrolar açısından bakıldığında araştırma

görevlisi, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi doktor, yardımcı doçent doktor, doçent ve profesörler arasında yapılan çalışmada her boyutta en az tükenmenin yaşandığı grup doçent ve profesörler olarak belirlenmiştir (Budak ve Sürgevil, 2005:102-103).

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Alt Boyutları

İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadırlar (Nader, 2001:162). Fikir ve düşüncelerin kasıtlı olarak tutulması ve söylenmemesi Sessizlik olarak tanımlanır. Sessizliğin geleneksel kavramsal tabanında pasif bir davranış olduğu yatmaktadır. Ancak bütün sessizlik türleri pasif bir davranışı ifade etmez. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmanın tam tersi olarak da ifade edilemez (Scott, 1993:3). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir noktadır (Pinder ve Harlos, 2001:334). İşgörenlerin işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik, literatürde kolektif bir fenomen olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temeli olarak ifade edilebilir. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:706-707).

İş yerinde sessizlik ve ses halinin çalışanlardan kaynaklanan özelliklerini boyutlandırılan çalışmalardan kavramsal bir çerçeve oluşturmak gerekmektedir. İlk önce şunu belirtmek gerekir ki örgütte herhangi bir sesin olmaması sessizliğin kasıtlı bir şekilde olduğunu göstermez. Bunun yanında işgörenin sessiz kalması veya düşüncelerini ifade etmesi kasıtlı ve bilinçli olarak varsayılmaktadır. Çalışmanın altında yatan bir başka varsayım olarak belirtilen; işgörenlerin, iş konuları ve faaliyetleri hakkındaki fikirlerinin, düşüncelerinin ve önerilerinin olduğu, ama yine de sessiz kalabilecekleri veya konuşabilecekleri şeklindedir. Son olarak da sessizlik ve ses hali yüz yüze ilişkilerde gerçekleşir (Dyne vd., 2003:1361).

Kontrol düzeyi yüksek bir örgütte, çatışan fikirler korku, sindirme, propaganda yolu ile çok yakından ve çok sıkı yönetilmeye çalışılır. Oysa bu çatışmaları ve fikir ayrılıklarını doğru yönetmenin yolu herkesin yanlış giden bir şeyler ile ilgili konularda doğru ve dürüst bir şekilde konuşması ile gerçekleşir.

Demokratik ve kaliteli bir ortam bu şekilde oluşturulabilir. Aksi halde müzakere edilmeden ve tartışılmadan alınan kararlar şeffaflıktan uzaktır (Calpham ve Cooper, 2005:288).

Çeşitli araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi genel olarak örgüt yöneticilerinin muhalif seslere çok fazla toleransı yoktur. Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur kınırlar ve kurum politikalarına müdahaleye ve yönetsel yetkilere karşı isteksiz bir tavır sergilerler. Önemli bir paydaş grubu olarak çalışanlar bilirler ki; çoğu zaman fikirleri üst yönetim ile iletişim halinde olamayacaktır. Özellikle kamu örgütlerinde işler, fikirler her zaman üst yönetimin yönetimi ile sınırlıdır (Calpham ve Cooper, 2005:289).

İşveren ile işgören arasındaki ilişki yönetsel ilişkiler üzerinde ya bir ışık ya da bir gölge olarak atfedilmektedir. İş gören bakış açısı ile çok önemli bir konumda yer alan hassas konularda (otomasyon ve bilgi sistemi, sendika görüşmeleri, spesifik politik konular, ürün fiyat artırımları, işgören ücretleri ve düzenlemeleri, vs.) sessiz kalınması, çalışanların ilişkilerine zarar vermekte, örgütün en önemli etik unsurları olan dürüstlük ve açık sözlülük değerlerini yok edebilmektedir. Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlar bu anlamda ikili güven ve anlaşmalar halinde çözülmeye çalışılmalıdır. Özellikle çalışanlar ile iletişim, üst yönetime yeni yönetim teknikleri ve davranışları için ilham olacaktır (Dover, 1956:250-252). Günümüzde birçok araştırmacı, hiyerarşik yapının aşağı tabanından gelen bilginin ve farklı bakış açılarının örgütün sürekliliği için oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:707).

Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde en doğru verilerin ve bilgilerin en önemli kaynağını çalışanlar olarak göstermektedir. Örgütün faaliyetlerine en yakın ve stratejik noktalarında bulunan çalışanlar örgütsel davranışa rehberlik edebilecek etkiyi yaratabilirler (Calpham ve Cooper, 2005:307). İşgören sesi örgütün karar veya çıktıları üzerinde katkı sağlayıcı değişimlere yol açabilmektedir. Bu katkı işgören motivasyonunda da oldukça etkili olacaktır (Mcfarlin ve Sweeney, 1996:291).

Modern ve sürekli dinamik hale gelen yönetim yapısında örgütler, yoğunlaşan rekabet koşulları, yüksek müşteri beklentileri ve kalitenin sürekli artması için çalışanlarından daha fazla sorumluluk almalarını, gerekli koşul ve durumlarda inisiyatif almalarını, konuşmalarını, kendilerine ve takımlarına güvenmelerini, bilgiyi

daha çok paylaşımlarını talep etmektedirler. Literatür, işgören güçlendirmesine ve yeni iletişim kanallarına yoğunlaşmasına rağmen, örgütlerdeki insanların üstlerine güven eksikliği uygulamada halen önemli engel olarak belirmektedir. Böylece çalışanlar örgütte yaşanan problemleri herhangi bir tartışmaya mahal vermemek adına her zaman kişisel alanlarında algılar ve kendi özel yöntemleri ile çözmeye çalışır veya çalışmazlar (Milliken ve Morrison, 2003:1564).

Örgütsel sessizlik diye tabir edilen ve örgüt açısından genel anlamda olumsuz görülen bu olgunun karşıtı örgütsel ses olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda örgütsel sesi tanımlamak gerekirse; çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve sahip olduğu bilgilerin istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile vurgulanarak ifade edilebilmesidir. Bu olgu güçlü ve etkili bir değişimin önemli bir kaynağıdır. Üst yönetimin çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, faaliyetler ile ilgili yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için onları teşvik etmesi ve bunun sonucunda çalışanların değişimde etkili olduklarına inanmaları, örgütsel sesin artmasına ve olumlu etkilere sebep olacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

Örgütsel ses olarak ifade edilen olgu değişime karşı bir girişim olarak belirtilmektedir (Hirschman, 1970). Bu girişim, değişime karşı bir atalet yapısı içerisinde eleştirici ve yıkıcı bir niyet barındırmadıkça değişimin önemli yapı taşları olarak düşünölmelidir (Brinsfield, 2009:18).

Örgütün iç ve dış çevresi dinamik bir yapıya sahip ise ve yeni fikirler ile gelişme sürecini hızlandıracak bir yapı mevcut ise konuşma davranışının yararlı olması beklenmektedir (Van Dyne ve Le-Pine, 1998:109). Bu gelişimi sağlayacak önerilerin ortaya çıkması için örgütün bütün düzeylerindeki işgörenlerden faydalanılmalı ve farklı düzeylerdeki çalışanların yeni fikir ve düşüncelerini dile getirmeleri gerekmektedir (Raub, 2008:180).

Örgütsel değişim sürecinde, değişimin bir anlam ifade etmediğini düşönen çalışanların düşüncelerini ifade etmemeleri ve sessiz kalmaları olumsuz bir tepki olarak algılanabilir. İşgörenlerin bu yönde sessiz kalma davranışları; faaliyetlerden uzak kalma, değişimi reddetme veya kaçınma eğilimini içerebilir. Çalışanlar sessiz kalarak mevcut otoritenin değişim yönündeki isteklerinden uzak kalmaya çalışmaktadır (Bryant, 2003:4).

İş gören sesi önerileri dile getirme ve yöneticiler ile problemleri tartışma, dert yanma, şikâyet etme gibi farklı biçimlerde ve farklı kaynaklardan meydana gelebilmektedir (Saunders vd., 1992:242). Çalışanın bu şekilde kendini ifade etmeye, varsa önerilerini, gördüğü yanlış süreçleri dile getirmeye istekli olması yönetim düzeyinde önemli ve faydalı bir durum olarak algılanacaktır (Sako, 2006:10). Bu tanımlamaların yanında işgören sesi şikâyet etmek veya eleştirmekten çok destekleyici, geliştirme ve iyileştirme niyetli bir davranış olarak da tanımlanmaktadır (Van Dyne ve Lepine, 1998:110). Sosyal bağlılığı artırma kaynaklı olan bu davranış, ilişkileri devam ettirme ve güçlendirme amaçlı da görülebilmektedir (Brinsfield, 2009:30).

Düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını işgören sessizliği kavramı, Türkiye için oldukça yeni bir çalışma konusudur ve üzerinde oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Uluslararası yazın açısından da bakıldığında oldukça yeni sayılabilir. Yönetim yazınında iş gören sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği, pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Çakıcı, 2007). Sessizleşmenin, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004:588). Bu noktada kafaların karışması veya farklı düşüncelerin çıkması oldukça doğaldır. Çünkü sessiz kalan bireyin olan biteni kabullendiği ya da umursamadığı kanısı vardır ki bu da bağlılığın bir boyutu olarak değerlendirilmiştir. Bu sessizlik kavramının içerdiği girdapsal ikilemden kaynaklanmaktadır, birçok araştırmacı da bu yönde fikir birliği içindedir. Sessizliğin karmaşık, belirsiz yapılı olduğu kanısı vardır (Milliken ve Morrison, 2003). Bahsi geçen ikilemli yapıyı Pinder ve Harlos (2001) şu şekilde sıralamıştır:

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İşgören sessizliği, tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000), "örgütsel

değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirilmesinin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen” olarak değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmalar bu çalışmanın ışığında gelişmeye başlamış, işgören sessizliğinin kavramsal çerçevesi oluşma sürecine girmiştir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, “ işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. Diğer temel kavramsal çalışma ise işgörenlerin sessiz kalma kararlarını etkileyen faktör ve durumlar üzerine eğildikleri, Morrison ve Milliken’in geliştirdikleri işgören sessizlik kavramı, geliştirdikleri çalışmalarıyla Pinder ve Harlos (2001)’a aittir. İşgören sessizliği Pinder ve Harlos (2001) “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. Mevcut tanımlara baktığımızda işgören sessizliği “işgörenin bilinçli ve istekli olarak sahip olduğu bilgileri örgütten saklama ve sessizliğin koruma durumudur” olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

İşgörenlerin sessiz kalmayı seçmesinin onlarca sebebi olabilmektedir. Davranış ve yönetim bilimleri, gözlemlenebilen sesli ifadeleri bile analiz edip yorumlarken, insanın karmaşık mental yapısından dolayı zorlu çıkmazlarla karşılaşmaktadır ki sessiz kalma davranışının derinlerine inmenin bir o kadar daha zor olması doğal karşılanabilecek bir durumdur. Bu nedendir ki; işgören sessizliği üzerine deneysel ya da klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak oldukça zor olacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005:2). Çalışmalarında bu durumu “sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır” olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle işgörenlerin sessiz kalması, işgören sessizliğinin nedenlerini inceleyebilmek için çeşitli kuramlar ortaya konmuş ya da var olan kuramlar geliştirilmiştir.

3.1.1. Sessiz Kalma

İşgörenlerin sessiz olması kendilerinden kaynaklandığı, bilinçli ve kasıtlı olduğu durumlarda gerçekleşebilir. Kişiler; tam anlamıyla konuşamama ve ifade edememe halleri içinde olurlar. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri (ayrıntılı olarak ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapış şekli, kültürü ile ilgili

biçimselleştirilemeyen bilgi) ve sezgisel bilgileri (hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen veya bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgi) ifşa etme noktasında da sessiz kalmaları olağandır. Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (herhangi bir konuda otomatik olarak problem çözümünden sonra veya bu süreç içerisinde oluşan, tecrübeye dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği ancak ifade edilmeyen bilgi) için geçerlidir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

3.1.2. Sessiz Bırakılma

İşgörenler kendileri istedikleri için sessiz kalabildikleri gibi kasıtlı olmadan zorla da sessiz kalmak durumunda bırakılabilmektedirler. Kişiler bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak bilinçli, olarak saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye veya kendini korumaya bağlı ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

3.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel ve Çevresel Etkenler

3.2.1.Kültür

Örgütlerde beşeri yönün öneminin artması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi kültürün yönetim açısından önemini de artırmıştır. Kültürün bu bağlamda genel bir tanımı verilecek olursa; bir insan topluluğunun hayat tarzı, dil ve benzeri yollarla nesilden diğer nesile aktarılan az çok şekillenmiş, öğrenilmiş davranış kalıplarının ve alışkanlıkların tamamının birleşimidir (Erdoğan, 1997:120).

Kültür tüm toplumun bireylerinin paylaştığı bir kavramdır. İnsanlar toplumsal yaşamın bir şartı olan kültür içerisinde yoğrulurlar ve o toplumun normlarını, değerlerini, kurallarını öğrenmeye ve kabul etmeye başlarlar. Kültür ve insan birbirini oluşturan ve etkilemektedir. İnsan kültürleşme yoluyla kendi kültürünü oluşturan duygu, düşünce ve eylem biçimlerini benimser (Yüksel, 2006:162).

İşletme yöneticisi için kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları ve teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde bir işletme yöneticisi için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1997:120).

Hofstede'nin IBM şirketleri mensupları arasında yapılan araştırmasında Türk Kültürünün bireycilikten çok ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olduğunu, güç mesafesinin yüksek olduğunu, belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini söylemektedir (Yüksel, 2006:162). Bu özelliklerin Türk Kültürün sahip olduğu bu özellikler; bireylerinin buldukları örgütte, konuşmasında veya sessiz kalmasında ne kadar etkili olabileceğini göstermektedir.

Güç mesafesi toplumda güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmektedir. Bu kültürlerde ünvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilerek ve saygı duyulmaktadır; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır (Sargut, 2001).

Kültürel değerler, örgüt içerisindeki çalışanların rolleri ve birbirleri ile iletişimleri hakkındaki kuralları etkilemektedir. Güç mesafesine dair bireyin kültürel değer yargısının ve algısının, konuşma davranışı ile doğrudan ilgili olduğu öne sürülmektedir. Çünkü beklenen ve kabul gören güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri-çalışan davranışları konusunda çalışanın algısını etkilemektedir. Bu nedenle güç mesafesinin, çalışanların bölüm yöneticileriyle konuşma veya değişiklik önerilerinde bulunma şevkine dair ilgisinin olması oldukça makul görünmektedir (Botero ve Dyne, 2009:89). Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu araştırmada Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülke olarak görülmektedir. Bu nedenle ülkemizde çalışanların inisiyatif kullanma eğiliminin de düşük olduğu düşünülebilir. Türk ulusal kültürüne has yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını kısıtlayıcı bir etkendir (Sözen vd., 2009:399-405).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde insanlar kuralların belirlenmiş olmasını ve bu kurallara uymayı tercih ederler. Risk alma arzuları zayıf olmakla birlikte, değişime karşı direnç de yüksektir (Yüksel, 2006:162). Değişimi gerektiren düşünceler, fikirler ve öneriler yüksek risk algısı ve değişime karşı atalet durumu yüzünden kasıtlı olarak dile getirilemeyebilir.

Kültürlerin karşılaştırılmasına imkan sağlayan bir diğer boyut ise alçak bağımlılık ve yüksek bağımlılık boyutudur. Alçak bağımlı kültürlerde insanlar söylemek istediklerini karşıdakine doğrudan söylerler. ABD ve Kuzey Avrupa toplumları bu tür kültürel özelliğe sahiptirler. Yüksek bağımlı kültürlerde ise sosyal ilişkilere oldukça önem verildiğinden insanlar söylemek istediklerini karşıdakine doğrudan iletemeyip bunun yerine dolaylı yoldan ima ile söylemeye çalışırlar. Orta doğu ülkelerindeki kültürler bu türdür (Yüksel, 2006:162). Türkiye’de de yüksek bağlamlı iletişim kullanan bir kültüre sahiptir (Sargut, 2001). Bu bağlamda batı kültürüne sahip kişilerin doğu kültürüne göre daha az sessiz kalabileceği, konuşmadan önce zaman, mekân ve statü farklarını göz önünde bulundurabileceği aşikârdır.

Türk kültürünün dışı kültür özellikleri göstermesi Türkiye’de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine bir işarettir. Bu anlamda bireyler buldukları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Dışı kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözümlenmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler sonuç odaklıdır (Sargut, 2001).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkı da bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse vd., 2001:222). Yöneticilerin böylesine katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun sürekli hale gelmesi ile sessizliğin olmadığı, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların

çeşitliliği sayesinde sağlanan değeri ortaya çıkarabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin bir örgüt kültürü oluşturma çabası içerisinde örgütsel sessizlik durumunu bir değişken olarak düşünmeleri ve yetenekli çalışanlarının bu durumdan etkilenmemesi için kurumsal uygulamalar yapmaları gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:441).

Türk bürokrasi kültürünün oldukça güçlü ve merkeziyetçi bir doğaya sahip olduğu yönünde yaygın bir kanı vardır. Türk toplumunun genel özelliklerinden birisi otoriteye ve topluluklara bağlılıktır. Bu özellik insanları dışa kapalı içe dönük hale getirebilmekte, onları kuşkucu ve güvensiz yapabilmektedir. Bu yüzden bir kuruma mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmede müddetçe sorunlara uzak kalmak isterler. Kamu hizmetlerinin hem başkası tarafından yapılmasını bekler ve nemelazımcılık duygusu içine girebilirler (Aytaç, 2007:149). Bu duygu onları örgüt faaliyetlerine ve sorunlarına ilgisiz kılacak iyileştirme ve geliştirme için herhangi bir girişimde bulunmalarını engelleyecektir.

Bir başka kültürel ayırım ise; ilişkilerin önemini ve derinlik düzeylerini etkileyen özel-bütüncül yönelim durumudur. Bütüncül kültürlerde iş ilişkilerinde, itibarı korumak ve ilişkileri bozmamak, işin kendisinin önüne geçebilirken, özel yönelimli kültürlerde ile odaklanma ve işi bitirme ön plana geçebilmektedir. Aynı zamanda, bütüncül yönelimli kültürlerde dolaylı iletişim örüntüleri daha yaygın iken, özel yönelimli kültürlerde doğrudan iletişim daha çok tercih edilmektedir (Sümer, 2007:359-360). Sessizlik, karşılıklı ilişkilerin korunması adına bir diğerinin kalbini kırmamak, üzmemek için bazı durumları saklayabilir. Kişi üstleri ve aynı seviyedeki meslektaşları veya çalışanlar arasındaki imajını korumak için sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003:1565). İlişkilerin korunması için çatışmaya mahal verilmemesi adına beyaz yalanlar dahi söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir (Slade, 2008:61).

Kişilerin bulunduğu örgüt içerisindeki algılanma halinin zarar görmesine ve ilişkilerinin zarar görme riskine karşı değişime sessiz kalmaları sahip oldukları kültürel özelliklerden kaynaklanabilmektedir.

3.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü tanımları genel kültürden farklı olarak örgüt bağlamında ele alınmaktadır. Bir örgütte çalışanların nasıl davranacaklarını etkileyen ve paylaşılan anlam sistemidir. Örgüt kültürü örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve sosyal antropolojinin bir bileşkesinden ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü toplumsal kültürden bağımsız düşünülemeden ancak ondan çeşitli yönleri ile farklı olan bir olgudur.

Örgüt kültürü toplumsal kültüre göre daha özel, değişken ve yönetilebilir özellik göstermektedir (Erdem, 2007:92).

Örgüt üyelerinin örgüt kimliğini paylaşmaları, ortak bilince, düşünsel ve eylemsel tavırlara kaynaklık eder. Örgütsel kültür, aynı zamanda çalışanlar için ortak bir anlam dünyası oluşturur. Çalışanların örgütsel etkinlikleri algılamaları için yöntemler geliştirir. Değerlerin pekişmesini ve davranışların şekillendirilmesinde bir tür kontrol mekanizması görevi görür (Aytaç, 2004:195). Böylece çalışanların örgütlerinde ortak bir sese hizmet etme durumu artacaktır.

Örgütler ilk kurulduklarında süreçlerin nasıl işlemesi konusundaki inançlar, değerler ve varsayımların oluşumunda kurucuların rolü büyüktür. Zamanla örgüt içindeki işleyiş, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, iş ilişkileri, çalışanlar arası iletişim tercihleri ve fırsatları, örgütün kuruluşundaki kültürel yapıdan hem etkilenir hem de örgüt kültürünü oluşturur (Erdem, 2007:92).

Örgüt içinde yer alacak kişiler çeşitli sosyal gruplardan gelebileceklerdir. Farklı gruplardan gelen çalışanın inanç, tutum ve davranış birliği sağlaması gerekecektir. Güçlü bir grup kültürü için kültürel ayrılıkların önemi azaltılmalı ve kültürleşme meydana gelmelidir (Erdoğan, 1997:195). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı değişim çabukluğu ve ataklığı gösteremeyebilirler (Eren, 2008:167).

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince yoğun bir şekilde algılanması ve geniş bir biçimde paylaşılması güçlü bir kültürün varlığını gösterir. Ancak güçlü kültür her zaman istenilen bir durum olmayabilir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde örgüt üyeleri arasında güçlü bir değer paylaşımı bulunabilir. Ancak bu değişime karşı bir direnç olarak kendini gösterebilir. Aşırı biçimde kültüre yönelme örgütün

çevresel ve içsel değişimlere uyum sağlamasını zorlaştıracaktır (Erdem, 2007:92). Böylece değişim adına ortaya çıkabilecek farklı fikirler ve düşünceler örgüt kültürünün değerlerine uymayacağını düşünülmesi ile gizli tutulabilecektir. Bu anlamda bir örgütteki örgüt kültürü sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yapabilecektir. Katılımcı örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışanın yakınlaşması ve biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin artması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye istekli hale gelmesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlardır (Milliken vd., 2003:1455).

İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz, 2003:258).

Özellikle örgüt kültürünün sert olduğu, itirazın üste saygısızlık olduğunu düşünen gruplar bu durumu normal olarak algılıyor, disiplini sağlama ve yönetimi kolaylaştırma yolu olarak görüyor olabilirler. Uzun vadeli sonuçlarından çok o günün öncelikli işlerine odaklanan yöneticiler çalışanlarının susarak anlaşılmaya çalıştıklarını fark etmeyebilirler (Bildik, 2009:78).

3.2.3.Davranış Düzlemi

Bireyin gerçekleştirdiği her davranışın belirli bir nedeni olacak ve bireye bir tatmin sağlayacaktır. Ancak, bireyin etki alanı içerisinde bulunduğu her sosyal yapının istediği, kabul ettiği ve etmediği davranışlar vardır. Bireysel davranışın anlamlılığı sosyal yapının kabul alanına uygunluğuna bağlıdır. Bu durumda davranışların belirli sosyal düzlemlerde ortaya çıkmasının gerektiği, eğer davranış ile düzlem arasında uyum yoksa sonucun olumsuz veya etkinlikten uzak olarak yorumlanacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bir sosyal grup içerisinde istenen davranışlar örgüsünden oluşan sosyal etkileşim alanına davranış düzlemi denir (Erdoğan, 1997:65). Birey düşüncelerinin bulunduğu davranış düzlemine ve sosyal

etkileşim alanına uyum göstermediğini algılasa kendini gizli tutacak, sınırları içinde kalmak adına örgüte katkı sağlayıcı aksaklıkları giderici ve daha yeni ve daha iyi süreçlerin oluşmasına imkan sağlayıcı fikirlerini ve önerilerini kasıtlı olarak saklı tutabilecektir.

Her davranış düzleminde istenen ve istenmeyen davranışlar örgüsünü oluşturan iki faktörden ilki toplum halinde yaşayan insanları, belirli durum ve şartlar karşısında, belirli tarzda zorlayan kurallara sosyal normlar denilmektedir. Normlar, toplumdaki fertler için standart hareket ve standart davranış biçimleri geliştirirler. Normlar ve genel kurallar, insanların belirli şartlar altında ifa etmeleri gereken rolleri tayin etmede etkilidirler (Eroğlu, 2006:79). Bireylerin bulunduğu davranış düzlemi sayesinde algıladıkları rol ve statü; mensup olduğu örgütte gerçekleşen faaliyetlerin iyileştirilmesi ve gelişimi için nerede, nasıl ve ne zaman müdahil olacağı konusunda bir tutum ve davranış önermektedir.

Genel kuralların yanı sıra her davranış düzleminin kendi iç şartlarından ve ortamından kaynaklanan özel kurallar bulunmaktadır. Çoğu zaman davranış düzlemine bağlı olarak konulmuş bulunan yazılı kuralları ve gelenekselleşmiş olan yazılı olmayan kuralları özel kurallar olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2005:18). Davranış düzlemlerinin farklılaşmasında özel kuralların payının daha büyük olduğu görülmektedir. Genel kuralların sınırlayıcıları bir örgütte her davranış düzleminde ortak olabilmektedir (Erdoğan, 1997:69). Bir davranış düzlemi oluştururken özel kuralları oluşturma da esas sorumlu olan üst yönetim, çalışanların farklı fikir ve önerilerinden faydalanmak adına onların örgütün ve mensuplarının yararına sessiz kalmamayı ve gerektiğinde kendini açık bir şekilde ifade edebilmeye imkan sağlayan bir davranış düzlemi oluşturmalıdır.

Bir örgütteki çalışanın örgüte verdiği katkıyı ve sağladığı değeri artırmak, onu güçlendirmekten ve örgütteki iletişim hatlarını sürekli açık tutmaktan geçer. Bu katkının sağlanması adına örgütte hem kolektif hem de bireysel olarak davranış düzleminde sessizlik iklimine mahal vermemek gerekir (Nikolaou vd., 2008:667)

3.2.4.Örgüt İklimi

Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş

anlamlar vardır. Örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (İşcan ve Karabey, 2007:182).

Yönetim çalışanların örgütsel faaliyetlerin uygulanmasında daha istekli ve etkin çalışmalarının sağlanması için bir iklim oluşturmakla sorumludur. Örgüt iklimi çalışanların tutumlarını ve çalışanlar arası ilişkileri etkileyen örgüt kültürünün bir uzantısıdır. Ancak örgüt kültüründen daha özel ve yönetilebilir durumdadır. Örgüt kültürü örgütün nasıl olması gerektiğini vurgularken, örgüt iklimi ise çalışanların örgüt ile ilgili davranışlarını etkileyen değerleri ve tutumları ile ilgilenmektedir. Örgütte çalışanların karşılıklı güvenleri ve birbirlerini anlayabilmeleri buldukları sosyal sistemde algıladıkları ortak iklime dayalı olarak gelişir (Mullins, 2005:901).

Çalışanların davranış duygu ve düşünceleri ile bağlantılı olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir, aynı zamanda güç ve etki sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu ifade etmektedir. Buna karşın kültür, daha köklü, örgütün geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı oluşturmaktadır (Denison, 1996:645). Örgüt iklimi bir örgütü diğer örgütlerden ayıran çalışanların etkileşimi ile oluşan herhangi bir durumu yorumlarken temel alınan geçerli normları, değerleri ve örgüt kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta, davranış belirleme de bir etki kaynağı olabilmektedir (Aydoğan, 2004:213). Çalışanların örgüt faaliyetleri hakkındaki fikir ve önerilerini dile getirmemeleri de kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak bir iklim halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Bu nedenle oluşan sessizlik iklimi örgüt ikliminin bir alt boyutu olarak belirebilir ve yönetim tarafından sezilmez ise güçlenerek sürdürülebilir. Bu iklim; yatay düzlemde bulunan çalışanların davranış ve tutumlarının ortaklaşa gelişmesinin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Görüldüğü üzere sessizlik iklimi böylesine bir kısır döngü içerisinde güçlenerek örgütteki diğer kademelere de sirayet edebilecektir (Morrison ve Milliken, 2000:706-713).

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgüt içerisinde adalet algılaması ile de ilişkilidir. Örgütsel adaletsizlik; belirsiz işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans izlenimleri ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilir

(Brinsfield, 2009:74). Bu özelliklerin işgörenler üzerinde bir sessizlik hali oluşturması olağandır.

Son yıllarda yazında oldukça çalışılan ve üstünde önemle durulan yenilik kavramı da çalışanların kendilerini özgür hissetmeleri ve farklı düşünceleri dile getirebilmeleri ile mümkündür (Nemeth, 1997:62). Örgüt ikliminin üstün desteği, tarafsızlık, bağdaşıklık ve iş yükü baskısı boyutları çalışanların buldukları işletmede yeniliğin desteklendiğine ilişkin algılarını etkilemektedir. Yazında en çok incelenen iklim boyutu olan üstün desteği boyutunun İşcan ve Karabey'in (2007)'de yapmış olduğu çalışmada yeniliğin desteklenmesi üzerinde en etkili unsur olduğu görülmüştür (İşcan ve Karabey, 2007:193). Bu bağlamda üst yönetim bu doğru bir örgüt iklimi oluşturulmasında, konuşmak kadar dinlemeye de istekli, samimi ve dürüst davranıldığı algısını oluşturmalıdır (Dover, 1956:250-252).

Yöneticiler çalışanlarına, kurumlarına bağlanmalarını ve gerçekten içten gelen bir istekle görevlerini yapabilmelerini sağlayacak bir ortam hazırlama çabasında olmalıdırlar. Bunun içinde uygun bir örgüt iklimi oluşturmaya ve her çalışanın iç dünyasında anlamaya çalışmaktadırlar. Örgüt iklimi örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli etmenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler vb. birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşacaktır (Yüceler, 2009:455).

3.2.5.Örgütsel Güven

Güven; karşı taraftan (birey, grup, örgüt) beklentiler ve çıkar gayesi gütmeyen, faydalı işler yapılacağına dair, karşı tarafa bağlılığı ve gelişim için istekliliği gerektiren inançtır (Whitener vd., 1998:514). Güven veya güvensizlik kişilerin algı, tutum ve davranışlarını önemli düzeyde etkileyecektir (Henricksen ve Dayton, 2006:1551). Örgütsel güven, samimi iletişim yapısı sayesinde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi ile ortaya çıkacaktır. Çalışanların buldukları ortam içerisinde diğer çalışanlara ve yöneticilere güvenmeleri biçimsel olmayan iş birliği ve dayanışma halini kuvvetlendirir ve biçimsel uzlaşma maliyetlerini azaltır (Slade, 2008:60). Yönetime karşı çalışanın algıladığı güven eksikliği, yönetimin çalışanını sadece kendi çıkarı ile ilgilenen biri olduğunu düşünmesi, yönetimin en iyisinin

kendisinin bilme düşüncesi ve bu durumda çalışanına güvenmemesi sessizlik ikliminin oluşumunu hızlandırır. Bu iklimin oluşturulmaması için, örgütsel güven ikliminin bileşenleri şunlardır (Slade, 2008:67):

- Davranışsal bağlılık,
- Davranışsal dürüstlük ve açıklık,
- Kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme,
- Açık, kesin iletişim,
- İlgi gösterilmesi.

Yukarıda sayılan bileşenlerin örgüt düzeyinde düşük olması çalışanların içsel motivasyonlarının düşmesine, vazgeçme/çaba göstermeme davranışları göstermelerine ve hatta iş gücü devir oranının yüksek olabilmesine sebep olabilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde düşük bağlılık ve güven gerekli çaba ve fikir için çalışan katılımını azaltır (Slade, 2008:68).

Güven paylaşılan beklentiler dizisi olarak düşünülebilir. Risk içeren durumlarda bile bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalarından emin olmaya eşdeğer, olumlu beklentiler taşıması şeklinde ifade edilebilir. Eğer bir organizasyonda yaşayan bireyler müşterek ahlaki kurallara uygun davrandıklarından dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, örgütsel yenilikleri başarılı bir şekilde uygulayabilirler. Örgütsel güvenin sağlanamadığı ortamda yönetim de doğal olarak baskı ile insanları bir arada ve iş birliği içerisinde tutmaya çalışacaktır (Börü, 2005:314-316). Bu baskı da yaratıcılığı, esnekliği, mutlu çalışan profilini olumsuz etkileyecek örgütsel sessizliğe yol açabilecektir.

3.2.6.Grup Düşüncesi ve Grup Baskısı

Grup düşüncesi; örgütün faaliyetlerinin grup düzeyinde gerçekleşmesi gerektiğinde, grup üyelerinin oybirliği isteklerinin kendi düşüncelerini ifade etme isteklerine baskın gelmesi durumunda oluşan bir düşünce şeklidir. Grup düşüncesi, başlı başına çalışan sessizliğine bir örnek olarak verilemeyebilir (Briensfield, 2009:34). Fakat örgütlerde kesinlikle önemli bir sessizlik sebebidir.

Bireyin başka birinden, gruptan ya da toplumdan etkilenmesinin temelinde; gelenek, istek, kabul edilme arzusu, fiziksel zarar görme korkusu, reddedilme

(gruptan soyutlanma) korkusu, yabancı veya garip görünmeme arzusu, boyun eğmeye zorunluluk ve benzeri nedenler olabilmektedir. Grubun beklentilerine göre tutum geliştirmek, itaatkâr ve gruba uygun davranışların gelişmesinde grup baskısının etkisini yükseltir (Silah, 2005:266).

3.2.7. Örgütsel Sosyallezyon

Örgütsel sosyallezyon, örgüte yeni gelen işgörenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir (Çalık, 2003:163). Örgütsel sosyallezyon, örgüt üyelerinin bir bütün olarak, örgütte geçerli kurallar, değerler, anlayışlar, önyargılar vb. kültürel iklime adapte olmalarını ifade eder. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için işgörenler, örgütte geçerli düzene uygun hareket etmek durumundadırlar. Örgüt, örgütteki kültürel iklimin özümsemesini ve buna uygun davranışlar gösterilmesini ister (Aytaç, 2004:196). Örgüte yeni giren bir işgörenin içinde bulunduğu bu süreçte algıladığı aksaklıkları veya olumsuzlukları, örgütün genel düşünce ikliminden farklı fikir ve düşünceleri dile getirmesi kolay olmayacak, bu süreç içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

3.2.8. Sosyal İzolasyon

İşgören, şikayetçi veya sorun çıkaran biri olarak algılanabileceğini ve sonunda bu yüzden izolasyon ile karşılaşabileceğini düşündüğü için de sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003:1565). İşgören örgüt içerisinde sahip olduğu sosyal sermayeye ve pozisyonuna zarar gelmemesi ve sosyal izolasyona maruz kalmamak için çoğunluğun fikrini ve düşüncesini paylaşacaktır. Bu düşünce kişinin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini, hem kişisel düzeyde hem de kolektif olarak engeller (Bowen ve Blackmon, 2003:1394-1396). Dışlama davranışı işgörenin grup bağlılığını artırmak, grubun dışında fikir beyan eden kişileri gruptan ayrılmak zorunda bırakmak veya işgörenin davranışlarını grup eğilimi doğrultusunda değiştirmek amaçlı yapılabilir. Özellikle işgörenlerin ihbarcı olarak algılandıkları kişilere bir misilleme aracı olarak kullanıldığı araştırmalardan da görülmektedir (Williams vd., 1998).

Örgütsel sessizliği etkileyen faktörlerin arasında bulunan ve araştırmanın

temelinde yer alan örgütsel adalet algısı; bir örgütte sosyal ve kişilerarası adalet algısının olması veya olmaması işgörenlerin davranışlarını önemli ölçülerde etkilemektedir (Greenberg, 1990:399). Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki iletişimde adalet algılaması önemlidir. Örgütlerde bireyler, yöneticilerin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Algılanan kişilerarası adaletsizlik algısı yöneticilere karşı bir tepki doğmasına sebep olmaktadır. Bu tepkiler, temelinde saldırganlık hali barındıran; çalışanın sessiz kalmasına, pasif davranışlar sergilemesine neden olabilen gizli tutum ve düşünceler edinmesine sebep olacaktır (Özdevecioğlu, 2005:272-274). Bunun yanında örgütsel adalet; iş gücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici ve astı arasındaki bilgi paylaşımı, yönetime ve örgüte güvene ve örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Brinfield, 2009:218). Bu çalışmada; bundan sonraki bölümde örgütsel adalet algısı, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenecektir.

4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yapılan bu çalışmada; örgütsel adalet algısının örgütsel sessizliği etkilediği düşünülmektedir. Zaten örgütsel adalet algısı örgütsel sessizliği etkileyen faktörler arasında da yer almaktadır. Ancak daha önce örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ile ilgili fazla araştırma yapılmamıştır.

Örgüt içerisindeki adaletsizlik kültürü de sessizliği etkilemektedir. Örgüt içinde adaletsiz durumlara karşı çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ayrıca, örgüt içerisinde çalışan görüşlerini ve geri bildirimini tasvip etmeyen eğilim, çalışanların istenmeyen hareketler içerisinde bulunmalarına neden olur (Morrison ve Milliken, 2000:720). Yöneticilerin geri bildirimini tasvip etmediklerine dair düşüncelerini kültürel kodlara yerleştirmeleri çalışanların “tepkisiz” kalarak, örgütte işlerin aksamasına neden olacak davranışlarda bulunmalarına neden olabilir.

Adil bir çalışma ortamında tüm çalışanlar, bilgi ve birikimlerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için seferber edecektir. Tersine bir durumda ise adil olmayan davranışlarla karşılaşan çalışanlar örgütün amaçlarından ziyade ya kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacak ve örgütü önemsemeyecek ya da arada kalarak, biraz örgüt biraz kendi amacına yoğunlaşacaktır. Her iki durumda da örgüt “insani” kaynağını verimli bir şekilde kullanmamış olacaktır. Bu bağlamda, adalet algısı çalışanın sessizliğini etkileyecektir.

Ayrıca bireylerin örgüt içindeki tükenmişliği adalet algılaması ile birlikte değişime uğrayabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin örgüt içindeki uygulamaları adil olarak algılamaları, onların geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır (Folger vd., 1999:35). Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedir (İşbaşı, 2000:74). Bunun aksine bireylerin adalet algılarının yüksek olması, onların motive edilmesini sağlamakta (Lambert, 2003:155) ve artan motivasyon da bireylerin tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir (Koustelios vd., 2003:189). Bu durumu tükenmişlik boyutlarına indirgeyerek ifade edersek, artan adalet algısı bireylerin

duygusal tükenmelerini azaltabilmekte ve duyarsızlaşmalarını engelleyebilmektedir. Bunun sonucu olarak kişisel başarı hissi de yüksek olabilmektedir (Maslach vd., 2001:400).

Yine bu çalışmada; tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizliği etkilediği araştırılmıştır. Sessizlik tükenmişliğin bir sonucu olarak düşünülmektedir. Tükenmişliğin bireylerde fiziksel, duygusal ve iş yaşamını etkileyen bazı sonuçları olduğu görülmüştür. Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği saptanmıştır (Dilsiz, 2006). Bu kapsamda, işi savsaklama, aksatma, hastalık nedeniyle işe gelmemede artış, işe geç gelmedeki artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, insan ilişkilerinde uyumsuzluk, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma şeklindeki sonuçlardan söz edildiği görülmüştür (Çam, 1995). Bu sonuçlar doğrultusunda da örgüt çalışanlarının işe karşı duyarsızlaştığı görülmektedir.

Yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, baş ağrısı, uyuşukluk, solunum güçlüğü, deri şikayetleri, sindirim güçlükleri vb. tükenmişliğin fiziksel sonuçlarıdır. Duygusal tükenme, çabuk öfkelenme, içe kapanma, alay etme, negatif duygular, alınganlık vb. tükenmişliğin duygusal sonuçlarıdır. Hizmet kalitesinde düşme, işe gelmeme isteği, işten ayrılma isteği, iş kazaları, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır (Torun, 1995). Sonuç olarak duygusal bu tahripler örgüt çalışanlarını sessizliğe ittiği düşünülmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde sessiz kalmalarının nedenlerini araştırmak ve bu sessizliği önleyerek çalışanların aktif bir şekilde huzurlu bir ortamda hizmet vermelerini sağlamak adına bulgular elde etmektir

4.2. Teorik Model, Hipotezler ve Araştırmanın Soruları

Literatürde yer alan araştırmalardan yola çıkarak bu çalışmada geliştirilen teorik çerçeveyi şekil 4.1. de yer alan şemayla gösterebiliriz:



Şekil 4.1: Araştırmanın Teorik Modeli ve Çerçevesi

Bu modelde, örgütsel adalet algısı, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Modelde yer alan tükenmişlik ise örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini açıklamamızı yardımcı olacak bir ara değişken görevi görmektedir.

Örgütsel sessizlik ise bu modelin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısının bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin ne yönde olduğunu açıklarken, tükenmişliğinde bir ara değişken olarak kullanılarak aradaki ilişkide ortaya çıkacak sonuçlar daha anlamlı hale getirilmeye çalışılmıştır.

Bu teorik çerçeve bağlamında modele yönelik olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları aşağıda yer almaktadır;

H1: Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Sessizlik üzerinde etkilidir.

H2: Tükenmişlik Örgütsel Sessizlik üzerinde etkilidir.

H3: Tükenmişlik, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik etkileşiminde bir ara değişken vazifesi görmektedir.

4.3. Örneklem ve Prosedür

Araştırmaya ait veriler Ankara ili Sincan ilçesinde çalışan 150 polis memurundan kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu araştırmada kurum içerisinde polis memurları arasında adaletin sağlanıp sağlanılmadığı polis memurları üzerindeki adalet algılarının tükenmişliği ne yönde etkilediği ve bu davranışların polis memurları üzerinde sessizlik davranışlarına yol açıp açmadığı test edilmek istendiği için polis memurlarından oluşan bir örneklem kullanılmıştır.

Öncelikle anket örneği ile birlikte Ankara İli Sincan İlçe Emniyet Müdürlüğü ziyaret edilmiş, araştırmanın amacı anlatılmış ve anketler polis memurlarına dağıtılmıştır. Araştırma modeline ait analizler 150 polis memurundan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

Örneklem özelliklerine ve tanımlayıcı bazı demografik özelliklere bakıldığında, % 20.7 'sini bayan , % 79.3'ünün erkek olduğu, Medeni durum dağılımı açısından bakıldığında %19.3 'ünün bekâr, % 80.7 'lık kısmının evli olduğu eğitim durumundaki dağılıma baktığımızda ise %4.7 sinin lise, % 34.0 mın üniversite ,% 61.3 ünün yüksekokul olduğu görülmüştür.

4.4. Metod

4.4.1. Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu çalışmada ele alınan modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 ayrı test uygulanmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; örgüt çalışanları arasında örgütsel adalet algısını belirleyebilmek için Colquit (2001) tarafından geliştirilen ve Özmen, Arnak ve Özeri(2007) tarafından Türkçeye uyarlanan, örgütsel adalet algısı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 20 maddeden oluşmakta ve ölçekte prosedürel (işlemsel) adalet, etkileşimsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç boyut bulunmaktadır.

İkinci bölümde; Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan tükenmişlik ölçeği esas alınarak çalışma yapılmıştır. Bu ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere 3 boyut bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde; Linn Van Dyne, Soon Ang, Isabel C. Botero(2003) tarafından geliştirilen, Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan, Millikken ve Vokala (2005) tarafından geliştirilen, Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 61 maddelik örgütsel sessizlik ölçeği birleştirilmiştir.

4.4.2. Kullanılan İstatistik Analizleri

Araştırma modelinin test edilmesi ve araştırmanın amacı doğrultusunda SPSS 13.0 istatistik paketi ile aşağıdaki istatistik analizleri kullanılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan testlerin faktör yapıları ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizleri.
2. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ve açıklayıcı güçleri ile şartlı ve ara değişken etkilerini test etmeye yönelik çoklu regresyon analizleri.
3. Bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmeye yönelik kolerasyon analizi.

4.5. Demografik Analizler

Bu bölümde demografik değişkenler olan eğitim, medeni durum ve cinsiyet kriterlerine ait bilgiler, frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla düzenlenmiştir.

Tablo 4.1' de görüldüğü üzere anket yapılan bireylerin %19.3 ü bekar, %80.7 si evlilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.1: Medeni Durum ile İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Bekar	29	19.3
Evli	121	80.7
Toplam	150	100

Tablo 4.2’ de görüldüğü üzere anket yapılan bireylerin %79.3 ü erkek, %20.7 si kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.2: Cinsiyet İle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Erkek	119	79.3
Kadın	31	20.7
Toplam	150	100.0

Tablo 4.3’ de görüldüğü üzere anket yapılan bireylerin eğitim durumlarının %4.7 si lise, %61.3 ü yüksekokul, %34.0 ı üniversite düzeyine sahiptir.

Tablo 4.3: Eğitim Durumu İle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Lise	7	4.7
Yüksekokul	92	61.3
Üniversite	51	34.0
Toplam	150	100.0

4.6. Bulgular

4.6.1. Faktör Analizleri ve Ölçüm Araçlarının Güvenilirlikleri

Bağımsız değişken olan örgütsel adalet algısı ve ara değişken olan tükenmişlik açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ile ilgili sorulara da faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizin açıklayıcı faktör analizi çeşidinden yararlanılarak yapılmıştır. Yapılan analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Ayrıca bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Sıkça kullanılan, güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999:513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

4.6.1.1. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Örgütsel adalet ölçeğinin tüm maddeleri faktör analizine sokulmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan 15 nolu soru analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde örgütsel adalet algısı ölçeği ‘etkileşimsel ve bilgilendirme adalet’, ‘işlemsel (prosedürel) adalet’, ‘dağıtımsal adalet’ adlarını alarak üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri ve iç tutarlılık analizi (cronbach alpha değerleri) sonuçları tablo 4.4’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Tablo 4.4: Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Soru	Maddeler	F1: Etkileşimsel ve Bilgilendirme Adaleti	F2: İşlemsel Adalet	F3: Dağıtımsal Adalet
18	Amirinizin yaptığı açıklamalar mantıklı mıdır?	0,839		
20	Amiriniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşuyor mu?	0,821		
12	Amiriniz size nazik davranıyor mu?	0,807		
13	Amiriniz size değer veriyor mu?	0,805		
14	Amiriniz size saygılı davranıyor mu?	0,784		
19	Amirinizin sizinle ilgili kararların ayrıntıları hakkında sizi zamanında bilgilendiriyor mu?	0,771		
16	Amiriniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0,77		
17	Amiriniz size ilişkin kararlar alırken izlediği yolu ayrıntılı olarak açıklıyor mu?	0,734		
5	Kararlara varılırken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?		0,876	
3	Kararlara varılma süreci tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?		0,826	
4	Alınan kararlara varılırken tarafsız davranılıyor mu?		0,803	
7	Sizce bu kararlara varılma süreci iş ahlakına uygun mu?		0,742	
2	Varılan kararlar üzerinde bir etkiniz var mı?		0,731	
6	Varılan kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?		0,707	
1	Hakkınızda kararlara varılırken görüşlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?		0,624	
9	Elde ettiğiniz kazançlar yaptığınız işe uygun mu?			0,907
8	Çalışmanız sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanızı yansıtıyor mu?			0,863
10	Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?			0,857
11	Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?			0,722
	Cronbach α	,928	,906	,889
	Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları	28,426	23,939	16,340
	Toplam Açıklayıcı Varyans	68,704		
	<i>Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,883</i>			
	<i>Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square , 2070,875 df, 171 Sig. ,000</i>			

4.6.1.2. Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Tükenmişlik ölçeğinin tüm maddeleri faktör analizine sokulmuştur. Her bir faktöre uygulanan iç tutarlılık analizlerinde faktör yükleri düşük olan 15, 16, 17 ve 18 nolu sorular analizden teker teker çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktörlerin her birine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde örgütsel adalet algısı ölçeği ‘duygusal tükenme’, ‘duyarsızlaşma’, ‘kişisel başarıda düşme hissi’ adlarını alarak üç faktör altında toplanmıştır. Faktörler altında toplanan sorular, faktör yükleri iç tutarlılık analizi sonuçları tablo 4.5’ de ayrıntılı olarak yer almaktadır.

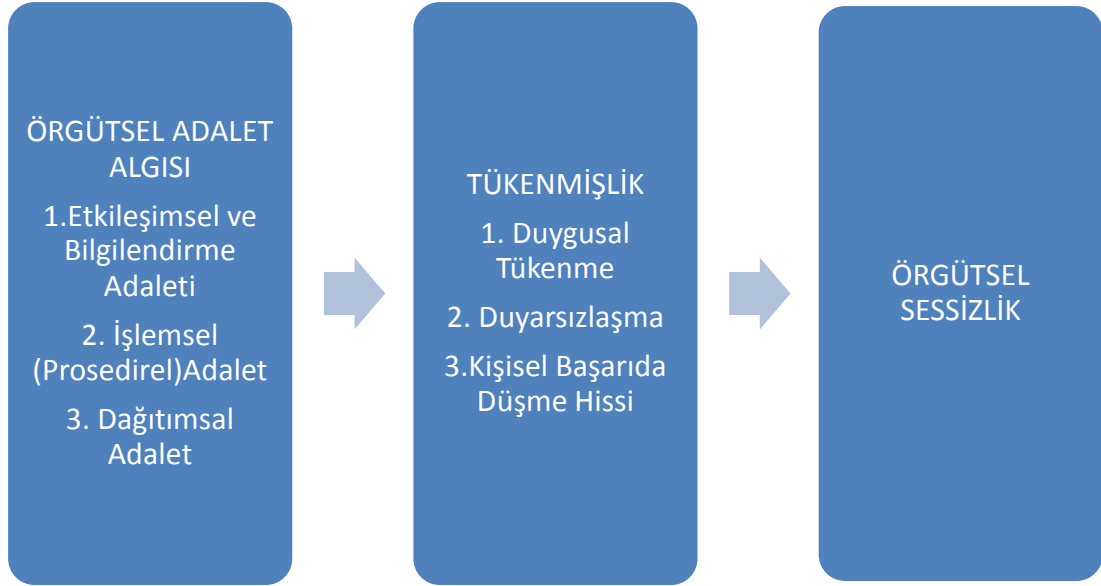
Tablo 4.5. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Ölçeği

Soru	Maddeler	F1:Duygusal Tükenme	F2: Duyarsızlaşma	F3 Kişisel Başarıda Düşme Hisme
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	0,788		
5	İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	0,785		
6	İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	0,774		
7	İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	0,751		
2	İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	0,739		
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,666		
4	Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	0,656		
8	İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,637		
11	Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.		0,775	
10	Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.		0,769	
13	Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.		0,721	
12	Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum		0,68	
14	Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.		0,663	
9	Sabrımın tükendiğini hissediyorum		0,581	
21	İşimde birçok önemli şey yaptım.			0,776
19	Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum			0,75
20	Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.			0,712
22	İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.			0,614
	Cronbach α	,898	,870	,714
	Faktörlerin Açıklayıcı Varyansları	28,343	21,603	12,509
	Toplam Açıklayıcı Varyans	62,455		
	<i>Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,897</i>			
	<i>Bartlett's Test of Sphericity : Approx. Chi-Square , 1556,713 , df, 210 Sig. ,000</i>			

4.6.1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve İç Tutarlılık Analizi

Linn Van Dyne, Soon Ang, Isabel C. Botero ve Vokala tarafından geliştirilen ve örgütsel sessizliği ölçümlemek üzere kullanılan skala tek bir boyut olarak analize dahil edilmiştir. Örnek ifadeler olarak; “Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.”, “Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.”, “Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.”, “Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım”, “Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.”, “Kurumumuzda işin gelişimini arttıracağını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.” ölçek soruları gösterilebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğine uygulanan iç tutarlılık analizi neticesinde 4 faktör elde edilmişse de örgütsel sessizlik bir bütün olarak değerlendirilmiş ve tek bir boyut olarak analize dahil edilmiştir. Tek boyutlu ölçümde soruların iç tutarlılık değeri (cronbach α) ,932 dir.

Faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan araştırma modelinin bağımlı ve bağımsız değişkenlerindeki görünüm aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 4.2: Faktör Analizi Yapıldıktan Sonra Modelin Yapısı

4.6.2. Korelasyon Analizi

Bağımlı, bağımsız ve ara değişken olan örgütsel sessizlik algısı, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile alt boyutlarının ilişkisine bakmak için, SPSS 13.0 paket programı yardımıyla, Partial Correlations/Two-Tailed analizi yapılmıştır. Tablo 4.6' dan izlenebileceği gibi bağımlı, bağımsız ve ara değişken olan örgütsel sessizlik algısı, örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik ile alt boyutlarının anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Tablo 4.6: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İle Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi Tablosu

	Örgütsel Sessizlik
Duygusal Tükenme	0,156
Duyarsızlaşma	,330**
Kişisel Başarıda Düşme Hissi	-,0.17
Etkileşimsel ve Bilgilendirme Adaleti	-0,091
İşlemsel Adalet	0,003
Dağıtumsal Adalet	,169*

*p<.05 , **p<.01

Tablo 4.6' dan izlenebileceği gibi, duyarsızlaşma ve dağıtumsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal tükenme, kişisel başarıda düşme hissi, etkileşimsel ve bilgilendirme adaleti ve işlemsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur ancak güçlü bir ilişki mevcut değildir.

4.6.3. Regresyon Analizleri

Bu bölümde araştırma modelinin doğrulanmasına yönelik regresyon analizleri yapılacaktır. Regresyon analizleri ile ilgili tablolar okunurken, düzeltilmiş R Kare değeri regresyon modelinin açıklayıcı gücünü ve Beta katsayıları da model içinde yer alan her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamaya olan katkısını ve bağımlı değişken ile olan ilişkisini ifade etmektedir. Beta katsayılarının önündeki işaret ilişkinin yönünü belirtir. Eksi değerler bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide birinin artarken diğ erinin azalma eğiliminde olduğunu, artı değerler de her ikisinin de artma ve azalma eğiliminde olduklarını ifade eder.

Araştırmada, Beta değerlerinin ve bağımsız değişkenlerin katkılarını daha iyi görebilmek için stepwise tarzı regresyon analizleri kullanılmıştır. Stepwise metodu, hem her adımda bağımlı değişken ile en yüksek korelasyona sahip değişkeni bulur ve

de bağımlı değişken ile anlamlı hiçbir değişken kalmayınca kadar bağımsız değişkenleri regresyon modeline ekler, hem de bir önceki adımda denkleme dahil olan değişkenin anlamlılığını kaybedip kaybetmediğini kontrol ederek, anlamını kaybeden değişkeni denklemden çıkarır. Stepwise yönteminde, Beta katsayısı, birden fazla bağımsız değişken içeren regresyon analizlerinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı güçlerini kıyaslama olanağı vermektedir.

4.6.3.1. Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Sessizlik üzerindeki Etkisinin İnceleyen Regresyon Analizi

Tablo 4.7' e göre analize giren bağımsız değişken örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet algısının örgütsel sessizlik üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Dağıtımsal adaletin, örgütsel sessizliğin (R Kare) %29 luk kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise ,169 dur. Buna göre örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet boyutu örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Örgütsel adalet algısının diğer alt boyutları olan işlemsel ile etkileşimsel ve bilgilendirme adaleti ise, yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik üzerinde etkili çıkmamıştır. Bu bağlamda H1 kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo 4.7: Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
DAĞITIMSAL ADALET	,029	4.377	,038^b	,169	2.092

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik

4.6.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik üzerindeki Etkisinin İnceleyen Regresyon Analizi

Tablo 4.8'e göre analize giren ara değişken tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşmanın örgütsel sessizlik üzerinde açıklayıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşmanın örgütsel sessizliğin (R Kare) %11 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise ,330 dur. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Tükenmişliğin diğer alt boyutları olan duygusal tükenme ile kişisel başarıda düşme hissini yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir şekilde açıklayıcı gücü olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda H2 kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo 4.8: Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
DUYARSIZLAŞMA	,109	18.053	,000 ^b	,330	4.249

Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik

4.6.3.3. Tükenmişliğin, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde Bir “Ara Değişken” Vazifesi Görmesini İnceleyen Regresyon Analizi

Tükenmişliğin, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik etkileşiminde ara değişken etkisini test etmek üzere üç aşamadan oluşan Baron ve Kenny (1986)'nin ara değişken analiz yöntemi uygulanmıştır. Birinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeninin (örgütsel adalet algısı) bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın 1. hipotezinde zaten örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelenmiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutu olan dağıtımsal adaletin örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştü (bkz. Tablo 4.7).

İkinci aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeninin ara değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Örgütsel adalet algısının alt boyutları olan dağıtımsal adalet ile etkileşimsel adaletin tükenmişliğin alt boyutları olan kişisel başarıda düşme hissi, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma faktörlerini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. (bkz.Tablo 4.9-4.10-4.11).

Tablo 4.9: Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişliğin Alt Boyutlarından Olan Kişisel Başarıda Düşme Hissi Faktörü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
	,170	21,758	,000 ^b		
ETKİLEŞİMSEL ADALET				,302	3,872
DAĞITIMSAL ADALET				,211	2,712

Bağımlı Değişken:Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımsız Değişken:Örgütsel Sessizlik

Tablo 4.10: Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişliğin Alt Boyutlarından Olan Duygusal Tükenme Faktörü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
	,282	42,288	,000 ^b		
ETKİLEŞİMSEL ADALET				-,254	-3,507
DAĞITIMSAL ADALET				-,404	-5,573

Bağımlı Değişken:Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtımsal Adalet

Bağımsız Değişken:Örgütsel Sessizlik

Tablo 4.11: Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişliğin Alt Boyutlarından Olan Duyarsızlaşma Faktörü Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
	,228	29,340	,000 ^b		
ETKİLEŞİMSEL ADALET				-,260	-3,458
DAĞITIMSAL ADALET				-,338	-4,493

Bağımlı Değişken:Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtimsal Adalet

Bağımsız Değişken:Örgütsel Sessizlik

Son aşamada, araştırmanın bağımsız değişkeni (örgütsel adalet algısı) ve ara değişkeni (tükenmişlik) etkileşim halinde regresyon analizine sokulmuştur. Tablo 4.12’ de görüldüğü gibi son aşamada duyarsızlaşma ve dağıtimsal adalet regresyon modeline girmiştir. Tek başına örgütsel adalet algısının dağıtimsal adalet faktörünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi düşüktü. Duyarsızlaşma ile birlikte analize sokulduğunda, duyarsızlaşma faktörünün sessizlik üzerinde çok daha kuvvetli Beta katkısı sağladığı görülmektedir. Bu nedenle duyarsızlaşma, dağıtimsal adalet ve sessizlik arasında kısmi bir ara değişken vazifesi görmektedir denilebilir. Bağımsız değişken olan dağıtimsal adalet ile modelde ara değişken olan duyarsızlaşmanın örgütsel sessizliği üzerindeki etkisini anlamak için yapılan regresyon analizinde (R Kare) % 22 lik kısmını anlamlı bir şekilde açıkladığı, F testi sonuçlarında ise modelin, 000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Beta değeri ise duyarsızlaşmada, 478 dağıtimsal adalette, 364 dür. Bu değişkenler arasında ilişki pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterir. Bu bağlamda H3 kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo 4.12: Tükenmişliğin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Ara Değişken Rolünü Test Etmeye Yönelik Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	R KARE	F	ANLAMLILIK F	BETA	T
	,219	20.629	,000^b		
DUYARSIZLAŞMA				,479	5.988
DAĞITIMSAL ADALET				,364	4.560

Bağımlı Değişken:Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutları, Etkileşimsel Adalet, İşlemsel Adalet ve Dağıtimsal Adalet

Bağımsız Değişken:Örgütsel Sessizlik

Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bu son bölümünde bulgular kısmında yapılan tüm analizler ışığında kabul ve red edilen hipotezler tartışılarak bunların kuruluşlardaki uygulamalar ve örgüt çalışanları açısından önemi ele alınacak ve geleceğe yönelik çalışmalar hakkında öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

Kurulan hipotezlerden ilki, “Örgütsel adalet algısı örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir” hipotezidir (H1). Bu hipoteze göre örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan “**dağıtımsal adalet**” ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak örgütsel adalet algısının diğer alt boyutlarından olan “**etkileşimsel ve bilgilendirme adaleti**” ile “**prosedürel (işlemsel) adalet**” arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Çalışmamız ile sınırlı bu örnekleme; polis memurlarının çalışma ortamında katlandıkları stres ve gerginliklerin giderilmesine yönelik herhangi bir çalışmanın olmadığı düşünülmektedir. Yine çalışmamız kapsamında polis memurlarının ortaya koymuş oldukları çaba ve performansın karşılığı olan ücret veya motivasyonu yükseltecek geri bildirimleri alamadıkları, vermiş oldukları hizmet karşılığında almış oldukları ödüllerin adil dağıtılmadığı düşünülmektedir. Çalışanların elde ettikleri ödül veya ücretlerin (görevler, mallar, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil dağıtımıyla ilgili olan dağıtımsal adalet, çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerine sebep olduğu bilinmektedir. Buna göre ödül ve ücretler konusunda adaletli olunmadığını düşünen örneklem kapsamındaki polis memurlarının ilgisizlik, umutsuzluk, soğukluk, sessiz kalma, fikir ve önerilerini kendine saklama gibi örgüt içerisinde sessiz kaldıkları düşünülmektedir.

Sonuç olarak örgütsel adalet algısının dağıtımsal adalet boyutunun, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmış, buna göre H1 kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi, “Tükenmişlik örgütsel sessizlik üzerinde etkilidir” hipotezidir (H2). Bu hipoteze göre tükenmişliğin alt boyutlarından olan “**duyarsızlaşma**” ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin alt boyutlarından “**duygusal tükenme**” ve “**kişisel başarıda düşme hissi**” ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. İş gereği insanlar ile yoğun bir ilişki içerisinde bulunan kişilerin sunmuş oldukları hizmete zamanla ilgisiz kaldığı ve hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaştığı

bilinmektedir. Araştırmamız kapsamında; stres tabanlı ağır bir çalışma temposu olan ve işi gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde bulunan polis memurlarının duyarsızlaştığı kanısına varılmıştır. Bu çalışmada duyarsızlaşan polis memurlarının, sunmuş oldukları hizmete ve kişilere karşı, kayıtsız kaldıkları, umursamaz, uzaklaşmış, mesafeli hal ve tavır aldıkları, bunun sonucunda da polis memurlarının örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini kendilerine sakladıkları düşünülmektedir.

Sonuç olarak tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunun, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmış, buna göre H2 kısmen doğrulanmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan, “Tükenmişlik, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik etkileşiminde bir ara değişken vazifesi görmektedir” (H3) hipotezidir. Ara değişken olarak kullanılan tükenmişlik, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik etkileşimi üzerinde yapılan araştırma bulguları, en çok tükenmişliğin alt boyutlarından olan duyarsızlaşmanın örgütsel sessizlik üzerinde tam bir etki gösterdiğini ortaya çıkarmıştır, yani tükenmişlik bir ara değişkendir diyebiliriz. Buna göre H3 kısmen doğrulanmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında denilebilir ki; örgüt içinde sessizliğin çalışanların, davranışlarına, duyarsızlaşmalarına, hizmet verdiği kişilere, çalışma isteklerine ve fikir paylaşımlarına yansıdığı görülmektedir. Bir kuruluşun gelişebilmesi ve başarılı olabilmesi için veya daha iyi bir hizmet sunabilmesi için çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan temel nedenlerin (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, ilişkileri koruma, prososyal olma) araştırılması gerekir. Örgütsel sessizlik, uzun vadede örgütü körelterek yıkıma götüren bir durumdur. Aynı zamanda engellenebilir olduğu için bir çok önlemler alınabilir. Ulaşmış olduğumuz bulgular ışığında; dağıtımsal adaletle önem veren polis memurlarının yöneticilerine örgüt içerisinde ödül ve hizmetlerin (görevler, maddeler, hizmetler, roller, statüler, ücretler, terfiler vb.) adil dağıtımını ile ilgili eğitim ve seminerlerin faydalı olacağı düşünülmektedir. Polis memurlarının ortaya koymuş oldukları çaba ve performansı karşılayacak düzeyde ücret iyileştirmesine gidilmesi sessizliği engelleyebileceği kanısına varılmıştır. İş-aile hayatı göz önünde bulundurularak çalışma saatlerinin düzenlenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Etkin bir performans değerlendirilmesi yapılarak sonucunda tatmin edici ödüllerin

sunulması araştırma kapsamındaki polis memurlarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını Ankara/Sincan İlçe Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan 150 polis memuru oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın sınırlılıkları, verilerin anlık (cross-sectional) olarak toplanılması ve araştırma sonuçlarının genellenememesidir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekir. Bu araştırma pilot bir araştırma olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

KAYNAKLAR

Antoniou, A. S. Polychroni, F. ve Walters, B. (2000). *Sources of stress and professional burnout of teachers of special educational needs in Greece*, International Special Education Congress, Manchester: University of Manchester.

Aydoğan, Z. F. (2004). *Örgüt Kültürü ve İklimi*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 203-215.

Aytaç, Ö. (2004). *Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 189-217.

Aytaç, Ö. (2007). *Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetsel ve Toplumsal Bir Perspektif, Kültürel Bağlamda Yönetsel ve Toplumsal Bir Perspektif*.

Bies, R. J. ve Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of Fairness*, Research On Negotiations In Organizations, 1, Greenwich, CT, JAI Press: 43-55.

Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). *Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments*, Academy of Management Journal, 31(3), 676-685.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 35-53.

Black, J. S. ve Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.

Blackman, D. ve Smith, E. (2009). *The silent and the silenced in organizational knowing and learning*, Management Learning, 40(5), 569-585.

Bloisi, W., Cook, C. W. ve Hunsaker, P. L. (2003). *Management and Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, European Edition, London.

Bobocel, D. R. ve Farrel, A. C. (1996). *Sex-based Promotion Decisions and Interactional Fairness: Investigating the Influence of Managerial Accounts*, Journal of Applied Psychology, 81(1), 22-35.

- Botero, E. J. ve Dyne, L. V. (2009). *Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Prediction Based on Communication Competence Theory*, Voice and Silence in Organizations, 37- 61.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, Journal of Management Studies, 40(6), 1393,1417.
- Börü, D. (2005). *Güven; Örgütsel Düzeyde Önemi, Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisi*, Çalışma Yaşamında Dönüşümler.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009). *Historical Review and Current Conceptualizations*, Voice and Silence in Organizations, England: Emerald Group Publishing, 3, 37.
- Bryant, M. (2003). *Persistence, Distance and Silence: Bottom-up Organizational Change Talk*, Working Paper, 9(3), April.
- Bryant, M. ve Cox, J. W. (2004). *Conversion stories as shifting narratives of organizational change*, Journal of Organizational Change Management, 17(6), 578,592.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, D.E. Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 20(2), 95-108.
- Calpham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005). *Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance*, Journal of Management and Governance, 9(3-4), 287–313, 2005.
- Cano-Garcia, F. C., Padillamunoz, E. M. ve Carasco-Ortiz, M. A. (2005). *Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout*, Personality and Individual Differences, 38, 929-940.
- Cohen-Charash, Y, Spector, P. E. (2001). *The Role Of Justice In Organizations: A Meta Analysis*, Organizational Behavior Human Decision Process, 86(2), 278-321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C., Ng, K. Y. (2001). *Justice At The Millennium. A meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research*, Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.

Colquitt, J. A. (2001). *On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.

Colquitt, J. A. ve Chertkoff, J. M. (2002). *Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation*, Journal of Management, 28(5), 591-610.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W. ve Blum, M. (1997). *Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models*, Journal of Organizational Behavior, 18, 685-701.

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). *A Review and in Integration of Research on Job Burnout*, Academy of Management Review, 18(4), 621-656.

Cropanzano, R., Paddock, J., Rupp, D. E., Bagger, J. ve Baldwin, A. (2008). *How Regulatory Focus Impacts The Process-By-Outcome Interaction For Perceived, Fairness And Emotions Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 105, 36-51.

Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.

Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 6890.

Çalık, T. (2003). *İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)*, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(2), 163-178.

Çam, O. (1995). *Tükenmişlik*, İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.

Denison, D. R. (1996). *What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigm Wars*, Academy of Management Review, 21(3), 1996.

Dilsiz, B. (2006). *Konya ilinde ki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok değişkenli istatistiksel analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Dover, C. J. (1956). *Silence, An Employee Relation Pitfall*, Vital Speeches Of The Day, 249-252, 1956.

Dyne, L. V., Soon Ang And Isabel C. B. (2003). *Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs*, Journal Of Management Studies. 40(6), 1364.

Ellis, D. G. ve Maoz, I. (2003). *A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict*, The International Journal of Conflict Management, 14, 255,272.

Erdem, R. (2007). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.

Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 143-154.

Ergin, C. (1995). *Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12(1-2), 37-50.

Ergin, C. (1996). *Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları*, 3 P Dergisi, 4(1).

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul, 2008.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım Yayın, İstanbul.

- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri, Beta Yayınları*, 7.Baskı, İstanbul.
- Farber, B. (1984). *Teacher Burnout: Assumptions, Myths and Issues*, Teachers College Record, 86(2), 321-338.
- Fogarty, T., Singh, J., Rhoads, J., Gary, K. ve Moore, R. K. (2000). *Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model*, Behavioral Research in Accounting, 12, 32-67.
- Foley, S., Kidder, D. L., Powell, G. N. (2002). *The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates*, Journal Of Management, 28(4), 471-496.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, London: Sage Publications.
- Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions*, Academy of Management Journal, 32(1), 115,130.
- Folger, R. (1999). *Fairness as a moral virtue*. Managerial Ethics: Management Of People and Processes.13-14
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff Burn-out*, Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Sun, B. and Lou, H. (1998). *Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout and With What Consequences?*, Public Administration Review, 58, 59,65.
- Greenberg, J. (1987). *Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?*, Journal of Applied Psychology, 72(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1988). *Equity and Workplace Status: A Field Experiment*, Journal of Applied Psychology, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*, Journal of Management, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (1993). *The Intellectual Adolescence of Organizational Justice*, Social Justice Research, 6(1), 135-148.

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior In Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). *Organizational silence and hidden threats to patient safety*, Health Services Research, 41(4), 1539-1555.

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek lisans tezi. Antalya Akdeniz Üniversitesi.

İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). *Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 180-193.

Jackson, S., Schwab, R. ve Schulaer, R. (1986). *Toward an Understanding of The Burnout Phenomenon*, Journal of Applied Psychology, 71(4), 630-640.

Jeanneau, M, ve Armelius, K. (2000). *Self-image and burnout in psychiatric staff*, Psychiatr Ment Health Nurs, 7, 399-406.

Kim, H. J., Shin, K. H. ve Umbreit, W. T. (2007). *Hotel Job Burnout: the Role of Personality Characteristics*, Hospitality Management, 26, 421-434.

Kim, H. J., Shin, K. H. ve Swanger, N. (2009). *Burnout and Engagement: A Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions*, International Journal of Hospitality Management, 28, 96-104.

Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980). *Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers Responses to Organizational Decline*, Organizational Studies, 1, 41- 58.

Konovsky, M. A. (2000). *Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations*, Journal of Management, 26(3), 489-511.

- Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). *The Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance*, Journal of Applied Psychology, 76, 698-707.
- Koustelios, A. ve Nikolaos, T. (2003). *The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach*, European Physical Education Review, 1(2), 189-203.
- Koyuncu, M. (2005). *Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi*, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/27/kongre.htm>).
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1).
- Lambert, E. (2003). *The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff*. Journal of Criminal Justice. 31, 155-168.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). *The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior, 9, 297-308.
- Leventhal, G. (1980). *What Should be Done With Equity Theory?*, Social Exchanges: Advances in theory and Research (New York: Plenum), 27-55.
- Levinson, H. (1996). *Burnout*, Harvard Business Review, July-August. 153-161.
- Lewin, J. E. ve J. K. Sager (2007). *A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts*, Journal of Business Research, 60, 1216-1224.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M. ve Burke, R. J. (2007). *Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers*, Journal of Criminal Justice, 35, 239,249.
- Maslach, C. (1999). *Take This Job and Love it*, Psychology Today, October, 50-80.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*, Annual Reviews of Psychology, 52, 397-422.

- Maslach, C. (2003). *Job Burnout: New Directions in Research and Intervention* *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*, *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1992). *Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P. D. (1996). *Does Having a Say Matter Only if You Get Your Way?*, *Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice*, *Basic And Applied Social Psychology*, 8(3), 289-303.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). *Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin P. F. (2003). *An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World*, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Moorman, R. H. (1991). *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?*, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Mullins, L. J. (2005). *Management And Organisational Behaviour*, Prentice Hall Financial Times, 7.Baskı.
- Nader, L. (2001). *Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy*. *Anthropological Quarterly*. 75(1), 161-168.
- Nemeth, C. J. (1997). *Managing innovation: When less is more*, *California Management Review*, 40(1), 59-74.

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). *Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*, Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.

Nikolaou, I., Vakola, M., ve Bourantas, D. (2008). *Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employess voice behavior*, Personel Review, 37(6), 666-679.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlarında İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Kitapevi, Eskişehir. 1(2).

Özdevecioğlu, M. (2005). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış).

Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). *The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity and Working Collabaratively: Evidence Fromcollege and University Faculty*, Administrative Science Quarterly, 38, 382-407.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice*, Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 331–369.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). *Breaking the Silence: The Moderating Effects of self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*, Journal of Management Studies, 1541.

Raub, S. (2008). *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, International Journal of Hospitality Management, 27(2), 179–186.

Rollinson, D., Broadfield, A., Edwards, D. J. (1998). *Organisational Behaviour And Analysis: An Integrated Approach*, Singapore: Prentice Hall, 171.

Sako, M. (2006). *The nature and impact of employee 'voice' in the European car components industry*, Human Resource Management Journal, 8(2), 4-13.

Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, 2. Baskı Ankara.

- Saunders, D.M. (1992). *Employee ve Voice to Supervisors*. Employee Responsibilities and Rights Journal. 5(3), 242.
- Schaufeli, W. B. ve Van Dierendonck, D. (1993). *The Construct Validity of Two Burnout Measures*, Journal of Organizational Behavior, 14, 631-647.
- Scott, R.L. (1993). *Dialectical Tension of Speaking and Silence*. Quarterly Journal of Speech. 79(1), 1-18.
- Seligman, M. (1990). *Learned Optimism*, New York: Simon LE Schuster.
- Shapiro, D. R., Buttner, E. H. ve Baary, B. (1994). *Explanation: What Factor Enhance Their Perceived Adequacy*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58, 346-368.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Singh, J., Goolsby, J. R. ve Rhoads, G. R. (1994). *Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives*, Journal of Marketing Research, 31, 558-569.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997). *Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice*, Journal of Applied Psychology, 82(3), 434-443.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.
- Smither, J. W., Rerly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., Stoffey, R. W. (1993). *Applicant Reactions to Selection Procedures*, Personnel Psychology, 46, 49-76.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., Ate, F. (2009). *Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 395-408.

Sümer, C. (2007). *Çok Kaynaklı Geri Bildirim ve Kültür: Kritik Bir Bakış Açısı*, Kültürel Bağlamda Yönetimsel ve Toplumsal Bir Perspektif, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Şahin, D. N. (2007). *Örgütsel Adalet ve Kültür Kültürel Bağlamda Yönetimsel Örgütsel Davranış*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1. Baskı, 183-229.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, A., Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.

Tang, L. T. ve Sarsfield Baldwin, L. J. (1996). *Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment*, S.A.M. Advanced Management Journal, 6(3), 25-32.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). *Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investig. employee relations*, ABI/Inform Global 4(5), 445-527.

Van Dyne, L. and Le-Pine, J.A. (1998). *Predicting voice behavior in work groups*, Journal of Applied Psychology, 83(6), 853-868.

Verbeke, H. (1996). *Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons*, Its Effect on Performance and Burnout Psychology and Marketing, 14(6), 617-636.

Yüceler, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445-458.

Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Whitener, E .M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M. (1998). *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, Academy of Management Review, 23(3), 513-530.

Williams, K. D., Shore, W. J., Grahe, J. E. (1998). *The silent treatment: Perceptions of its behaviors and associated feelings*, *Group Processes & Intergroup Relations*, 1(2), 117-141.

Wright, T. A. ve Bonett, R. (1997). *The Contribution of Burnout to Work Performance*, *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayınevi, Ankara.

EK 1

ANKET FORMU ÖRNEĞİ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI, TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ANKETİ VE SONUÇLARI

Ekte yer alan anketin konusu; Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik üzerindeki etkisinin sonuçlarını ortaya koymaktır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından, anket formlarına lütfen **isim ve soyadı yazmayınız.** Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacılar tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

**Rabia DEMİR GÜVENLİ, Yrd. Doç. Dr. Sezer C. ÇALIŞKAN,
Haliç Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek lisans Bölümü
rdguvenli@gmail.com**

Lütfen öncelikle aşağıdaki bölümü doldurunuz:

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni durumunuz :
4. Mezuniyet durumunuz :
5. Göreviniz :
6. Kaç yıldır çalışıyorsunuz ?
7. Şuan çalıştığınız iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUNUZDAKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı yan tarafa verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0	1	2	3	4
2- İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	0	1	2	3	4

3- Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	0	1	2	3	4
4- Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	0	1	2	3	4
5- İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.	0	1	2	3	4
6- İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
7- İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	0	1	2	3	4
8- İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0	1	2	3	4
9- Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	0	1	2	3	4
10- Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	0	1	2	3	4
11- Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	0	1	2	3	4
12- Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.	0	1	2	3	4
13- Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	0	1	2	3	4
14- Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	0	1	2	3	4
15- Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	0	1	2	3	4
16- Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	0	1	2	3	4
17- Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	0	1	2	3	4
18- Kendimi çok enerjik hissediyorum.	0	1	2	3	4
19- Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	0	1	2	3	4
20- Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	0	1	2	3	4
21- İşimde birçok önemli şey yaptım.	0	1	2	3	4
22- İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	0	1	2	3	4
ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUNUZDAKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı yan tarafa verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1- Hakkınızda kararlara varılırken görüşlerinizi ve duygularınızı ifade edebiliyor musunuz?	0	1	2	3	4
2- Varılan kararlar üzerinde bir etkiniz var mı?	0	1	2	3	4

3- Kararlara varılma süreci tutarlı bir şekilde uygulanıyor mu?	0	1	2	3	4
4- Alınan kararlara varılırken tarafsız davranılıyor mu?	0	1	2	3	4
5- Kararlara varılırken süreçler doğru bilgilere dayandırılıyor mu?	0	1	2	3	4
6- Varılan kararlara itiraz ederek, durumun yeniden değerlendirilmesini talep edebiliyor musunuz?	0	1	2	3	4
7- Sizce bu kararlara varılma süreci iş ahlakına uygun mu?	0	1	2	3	4
8- Çalışmanız sonucunda elde ettiğiniz kazançlar işteki çabanızı yansıtıyor mu?	0	1	2	3	4
9- Elde ettiğiniz kazançlar yaptığınız işe uygun mu?	0	1	2	3	4
10- Elde ettiğiniz kazançlar kuruma yaptığınız katkıyı yansıtıyor mu?	0	1	2	3	4
11- Göstermiş olduğunuz performans düşünülecek olursa, hakkınız olanı elde ettiğiniz söylenebilir mi?	0	1	2	3	4
12- Amiriniz size nazik davranıyor mu?	0	1	2	3	4
13- Amiriniz size değer veriyor mu?	0	1	2	3	4
14- Amiriniz size saygılı davranıyor mu?	0	1	2	3	4
15- Amiriniz size haksız yorum ve eleştiriler yöneltiyor mu?	0	1	2	3	4
16- Amiriniz sizinle olan diyaloglarında samimi midir?	0	1	2	3	4
17- Amiriniz size ilişkin kararlar alırken izlediği yolu ayrıntılı olarak açıklıyor mu?	0	1	2	3	4
18- Amirinizin yaptığı açıklamalar mantıklı mıdır?	0	1	2	3	4
19- Amirinizin sizinle ilgili kararların ayrıntıları hakkında sizi zamanında bilgilendiriyor mu?	0	1	2	3	4
20- Amiriniz bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşuyor mu?	0	1	2	3	4

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUNUZDAKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı yan tarafa verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
1- Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı redderim	0	1	2	3	4
2- Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	0	1	2	3	4
3- Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0	1	2	3	4

4- Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0	1	2	3	4
5- Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim	0	1	2	3	4
6- Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0	1	2	3	4
7- İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	0	1	2	3	4
8- Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	0	1	2	3	4
9- Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	0	1	2	3	4
10- Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	0	1	2	3	4
11- Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığımda kendimi ifade ederim.	0	1	2	3	4
12- Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	0	1	2	3	4
13- Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	0	1	2	3	4
14- Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	0	1	2	3	4
15- Kendimi korumak için, konuşmalarımda çalışma arkadaşlarımla destekler ve onunla birlikte hareket ederim.	0	1	2	3	4
16- Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	0	1	2	3	4
17- Kurumumuzun yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	0	1	2	3	4
18- Çalışma arkadaşlarımla katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	0	1	2	3	4
19- Kurumu etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	0	1	2	3	4
20- İşbirliği yapma özelliğimden dolayı kurumumuzun yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	0	1	2	3	4

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUNUZDAKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı yan tarafa verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
21- Kurumumuzdaki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylemem.	0	1	2	3	4
22- Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	0	1	2	3	4

23- Çalışma arkadaşlarımla tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	0	1	2	3	4
24- Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumuzda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem	0	1	2	3	4
25- Kurumumuzda işin gelişimini arttıracağını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem	0	1	2	3	4
26- Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	0	1	2	3	4
27- Kurumumuzda ilgili olmadığını konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim	0	1	2	3	4
28- İş yerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikâyetçi bir kişi olarak algılanabilirim.	0	1	2	3	4
29- İş yerindeki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	0	1	2	3	4
30- İş yerinde mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu işletmeye karşı bir sadakatsizlik olarak algılayabilir.	0	1	2	3	4
31- Bölüm yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.	0	1	2	3	4
32- Bölüm yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.	0	1	2	3	4
33- Bölüm yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	0	1	2	3	4
34- Bölüm yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	0	1	2	3	4
35- Bölüm yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.	0	1	2	3	4
36- Farklı bölümlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.	0	1	2	3	4
37- Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.	0	1	2	3	4
38- Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	0	1	2	3	4

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUNUZDAKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı yan tarafa verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
39- Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.	0	1	2	3	4
40- Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.	0	1	2	3	4
41- Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	0	1	2	3	4

42- Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	0	1	2	3	4
43- Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	0	1	2	3	4
44- Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	0	1	2	3	4
45- İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.	0	1	2	3	4
46- Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
47- Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
48- Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	0	1	2	3	4
49- Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
50- Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0	1	2	3	4
51- Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	0	1	2	3	4
52- Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	0	1	2	3	4
53- Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
54- Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
55- İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
56- Çalışma arkadaşlarımdan kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
57- Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4
58- Sorun kaynağı olarak görülme istemediğim için sessiz kalırım.	0	1	2	3	4

ŞU AN ÇALIŞTIĞINIZ KURUMUNUZDAKİ DURUMUNUZU düşünerek, aşağıdaki her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı yan tarafa verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz	ASLA	NADİREN	BAZEN	SIK SIK	HER ZAMAN
59- Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	0	1	2	3	4
60- İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	0	1	2	3	4
61- Çalışma arkadaşlarımdan kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.	0	1	2	3	4

ÖZGEÇMİŞ

Rabia DEMİR GÜVENLİ 08.02.1986 tarihinde İstanbul’ da ailesinin ikinci çocuğu olarak dünyaya geldi. İlköğretimi 1998 yılında, Liseyi 2003 yılında bitirdi ve 2004 yılında girdiği Polislik sınavını kazandı. İstanbul Adile Sadullah Mermerci Polis Meslek Yüksek Okulunda gördüğü 2 yıllık eğitimden sonra 2006 yılında mezun olarak ilk görev yeri olan İstanbul Çocuk Şube Müdürlüğünde göreve başladı. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesine kayıt olarak İşletme bölümünden 2008 yılında mezun oldu.

Türkiye HIV/AIDS Önleme Programı, İleri Sürüş Teknikleri, Çocuk Ticareti ve Çocukların Cinsel İstismarı, Dalıcılık, Kick Boks, Yardımcı Antrenörlük, Poliste Etik Eğitimi, Oto Hırsızlığı ile Mücadele, Operasyonel Atış Teknikleri ve Taktik Müdahale Temel Eğitimi, Silah ve Patlayıcı Madde İşlemleri konularında özel kurs ve seminer aldı.

Şuan Ankara ili Sincan İlçesinde Polis Memuru olarak görev yapmakta olup evli ve bir çocuk annesidir.